



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# PERHEYRITYKSEN JOHTAMINEN JA SEN HAASTEET

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Yrittäjyyspolku  
Opinnäytetyö  
Kevät 2014  
Mia Talvinen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden Koulutusohjelma

TALVINEN, MIA:

Perheyriityksen johtaminen ja sen haasteet

Yrittäjyyspolun opinnäytetyö,

60 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2014

## TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia perheyriityksen johtamista ja sen haasteita sekä tutkia henkilöstön mielipiteitä yritys X:n johdosta ja sen johtamistavasta. Tavoitteena oli myös löytää kehittämiskohteita ja niille kehitysehdotuksia. Henkilöstötutkimus suoritettiin joulukuussa 2013.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee perheyriityksen käsitettä, perheyriityksen toimintaa sekä johtamista ja sen osa-alueita. Lähteinä käytettiin kirjallisuutta sekä elektronisia lähteitä.

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Kyselylomake lähetettiin 402:lle yrityksen työntekijälle ja johdolle. Kyselyyn vastasi 51 % kyselyn saaneista. Kyselyn kysymykset muotoiltiin johtamisen teorioiden pohjalta. Aihepiirejä, joita kysely käsitteli, on strateginen johtaminen, operatiivinen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen, laatujohtaminen ja markkinoinnin johtaminen.

Tutkimuksesta saaduista vastauksista selvisi, että vastaajat arvostavat yritys X:ää ja sen historiaa. He myös luottavat sen omistajasukuun. Sitä pidetään myös hyvänä työnantajana.

Tutkimuksesta selvisi, että kehittämistä yrityksessä kaipaisi tiedonkulku ja päätöksistä tiedottaminen henkilöstölle. Vastaajat kokevat myös, että henkilöstön mielipiteitä ei oteta riittävästi huomioon päätöksiä tehtäessä. Vastaajat eivät myöskään luota kovin hyvin yrityksen johtoon ja sen kykyyn tehdä onnistuneita päätöksiä.

Erityisesti yrityksen sisäinen viestintä ja tiedonkulku vaatii kehitystä. Näitä voisi kehittää esimerkiksi järjestämällä tiedotustilaisuuksia silloin, kun yrityksessä on tapahtumassa muutoksia. Myös viikottain järjestetyissä palaverissa voisi tiedottaa paremmin asioista.

Asiasanat: perheyritys, johtaminen, haasteet, henkilöstötutkimus

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

TALVINEN, MIA:

Family Business Management and Its  
Challenges

Bachelor's Thesis in Entrepreneurship 60 pages, 4 pages of appendices

Spring 2014

ABSTRACT

---

The aim of this thesis was to study the management of family businesses and its challenges. The aim was also to study the staff's opinions concerning the management of company X and the company's approach to management and to find areas that need improvement in the company. The thesis was made for company X.

The theoretical part of the thesis deals with the concept of the family business, the operation of a family business and also discusses management and its different various aspects. The sources of the thesis include literature related to the topic and various electronic sources.

The empirical part was executed by using quantitative research method. The data was obtained by questionnaire in December 2013. The questionnaire was sent to 402 employees and the management of company X, and the rate of return was 51 percent. The survey questions were based on the management theories and the themes of the questionnaire were strategic management, operative management, human resources management, financial management, quality management and marketing management.

The results showed that the staff of the company appreciate company's history and trust its owners. They also think that the company is a good employer. However, the respondents are dissatisfied with the flow of information in the company and think that they do not get enough information about the decisions that have been made. The respondents also experience that management does not pay enough attention to employees' opinions in decision making. The results also revealed that the employees do not have complete confidence to the management of the company and its ability to make good decisions.

Internal communication and the flow of information need to be improved in the company. These could be developed, for example, by organizing briefings when changes are going to happen in the company. In addition, the management could improve communication in weekly meetings and inform the staff more about upcoming changes

Keywords: family business, management, challenges, questionnaire to staff

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset	1
1.3	Työn rakenne	2
2	JOHTAMINEN PERHEYRITYKSESSÄ	3
2.1	Perheyritys	3
2.1.1	Perheyrityksen arvot	5
2.2	Omistajana perheyrityksessä	7
2.2.1	Sukupolvenvaihdokset	9
2.3	Ulkopuolinen johtaja	13
2.4	Työntekijänä perheyrityksessä	14
3	JOHTAMINEN	16
3.1	Mitä on johtaminen?	16
3.1.1	Strateginen johtaminen	16
3.1.2	Operatiivinen johtaminen	17
3.1.3	Henkilöstöjohtaminen	17
3.1.4	Talousjohtaminen	19
3.1.5	Laatujohtaminen	20
3.1.6	Prosessijohtaminen	21
3.1.7	Markkinoinnin johtaminen	21
3.2	Johtamisen haasteet	23
4	HENKILÖSTÖKYSelyn TULOKSET	25
4.1	Yrityksen esittely	25
4.2	Tutkimusmenetelmät	25
4.3	Tutkimuksen toteuttaminen	26
4.4	Kyselytutkimuksen tulokset	27
4.5	Tutkimuksen luotettavuus	52
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	55
	LÄHTEET	57
	LIITTEET	61

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Taustaa

Suurin osa suomalaisista yrityksistä on perheyrityksiä. Niillä on merkittävä rooli Suomen taloudessa sekä ne ovat suuri työllistäjä. Valitsin opinnäytetyön aiheen, koska yrittäjäyys kiinnostaa minua ja kohdeyritys on yrityksenä minulle jo ennestään tuttu. Suuntautumiseni Lahden ammattikorkeakoulussa on yrittäjäyys ja olen harkinnut yrittäjäksi ryhtymistä, joten aihe on erittäin mielenkiintoinen.

Näkökulmana opinnäytetyössäni on johtaminen ja siitä löytyykin erittäin paljon erilaisia teoksia ja tutkimuksia, niin suomalaisia kuin kansainvälisiäkin. Myös perheyrityksiä on tutkittu paljon, joten siitäkin löytyy paljon erilaisia teoksia ja artikkeleita. Monet perheyrityksistä tehdyt tutkimukset liittyvät johtamiseen.

Opinnäytetyön aihe on rajattu käsittelemään perheyrityksen johtamiseen liittyviä haasteita sekä perheyrityksen johtamisen erityispiirteitä.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää johtamisen haasteita perheyrityksissä, erityisesti kohdeyrityksessä. Tavoitteena on selvittää perheyrityksen johtamisen erityispiirteitä sekä miten yrityksen johto ja työntekijät kokevat johtamisen yritys X:ssä. Tutkimuskysymys on:

Mitkä ovat johtamisen erityispiirteet ja haasteet perheyrityksessä sekä miten johtaminen koetaan yritys X:ssä?

Tavoitteena on selvittää johtamisen taso kohdeyrityksessä henkilöstö sekä johdon näkökulmasta. Tavoitteena on myös löytää kehityskohteita sekä niille kehitysehdotuksia. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineisto kerätään kyselylomakkeella, koska sillä voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto.

Tutkimuksessa haluttiin tarkastella erityisesti yritys X:n henkilöstön tyytyväisyyttä yrityksen johtamiseen. Tutkimuskysymykset määritellään

johtamisen teorioiden pohjalta.

Tutkimuksesta saadut tulokset antavat yritykselle tietoa henkilöstön tyytyväisyydestä johtoon ja sen toimintatapoihin sekä mahdollisista kohteista, jotka vaativat kehittämistä. Tutkimuksesta hyötty johdon lisäksi myös yrityksen henkilöstö, koska tämän tutkimuksen avulla he saavat mielipiteitään kuuluviin.

### 1.3 Työn rakenne

Työn teoriaosuus on jaettu kahteen osaan. Ensimmäinen osa käsittelee perheyrityksiä. Aluksi käydään läpi, mikä perheyritys on sekä minkälaisia asioita perheyrityksen johtamiseen ja arkeen kuuluu. Toisessa teoriaosuudessa käydään läpi yritysten johtamista ja sen eri osa-alueita.

Empiirisessä osassa kerrotaan tutkimuksesta, joka tehtiin selvittämään sitä, miten johtaminen koetaan yritys X:ssä. Jokainen tutkimuksessa käytetty kysymys avataan ja niihin saadut vastaukset käydään läpi. Lopuksi tutkimuksesta saadut tulokset analysoidaan sekä käydään läpi tutkimuksen luotettavuus, käytettävyys ja jatkotutkimuskohteet. Case-yritykselle annetaan myös kehitysehdotuksia, miten johtamista voisi parantaa yrityksessä.

## 2 JOHTAMINEN PERHEYRITYKSESSÄ

### 2.1 Perheyritys

Perheyrityksen määritelmiä on useita erilaisia, eikä yhtä oikeaa ole olemassa. Yleensä määritelmissä yhdistyy useita eri näkökulmia (Ministry of trade and industry 2006, 33-37):

#### 1) Subjektiivinen indikaattori

Helpoin tapa määritellä perheyritys. Yrityksen omistajalta kysytään, onko yritys hänen mielestään perheyritys vai ei. Haasteena tässä on se, että vastaus riippuu siitä keneltä kysytään; perhe voi tarkoittaa eri asiaa eri ihmisille.

#### 2) Rakenteellinen – omistukseen perustuva indikaattori

Tämä indikaattori perustuu yrityksen omistukseen. Jos perhe omistaa yli 50 prosenttia yrityksestä, on se tällöin perheyritys. Haasteena tässä on se, että miten omistus määritellään. Entä ovatko ne yritykset perheyrityksiä, joiden omistajalla ei ole perhettä.

#### 3) Toiminnallinen indikaattori

Perheyrityksen määritelmään liittyy se, että onko kukaan perheenjäsen omistajana yrityksessä ja työskenteleekö kukaan perheenjäsen palkansaajana yrityksessä. Onko yritys perheen pääasiallinen tulonlähde.

#### 4) Sukupolvenvaihdoksen indikaattori:

Tämän indikaattorin mukaan yritys on perheyritys jos, se on suorittanut sukupolvenvaihdoksen.

Myös yhden henkilön yritykset lasketaan joissakin tapauksissa perheyrityksiksi (Collins & O'Regan 2011). Perheyritykset voivat olla pieniä tai isoja, listattuja tai listaamattomia. Ne voivat toimia myös millä toimialalla tahansa. Perheyritysten toiminta on pitkäjänteistä. Niiden päämäärä on jatkuvuus, koska halutaan, että yritys säilyy myös seuraavalle sukupolvelle. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 11.)

Perheyritys voidaan määritellä esimerkiksi tällä tavoin:

1. yritys on omistukseltaan ja johtamiseltaan yhden perheen määräysvallassa
2. yrityksessä yhdistyy perheen ja yrityksen toiminnot
3. yrityksessä on tapahtunut tai on tapahtumassa sukupolven vaihdos suvun jälkikasvun hyväksi
4. vähintään yksi perheenjäsen on mukana yrityksen johdossa tai hallinnossa (Ministry of Trade and Industry 2006, 33-37.)

Perhey yrityksessä määräysvallan täytyy olla perheellä. Tällöin perheellä on valta päättää, kuinka yrityksessä toimitaan. Varsinkin suomalaisissa pk-yrityksissä määräysvalta voidaan ymmärtää omistusosuutena; kun perhe omistaa yrityksestä yli puolet, voidaan olettaa, että perheellä on myös määräysvalta yrityksessä. (Heinonen 2003, 15.) Vaikka perheellä ei olisikaan äänivaltaenemmistöä yrityksessä tulee sen silti kontrolloida yritystä esimerkiksi omistuksen ja johdon kautta (Tourunen 2009).

Tutkijat ovat selvittäneet erilaisia vaiheita, joita perheyritykset käyvät läpi. Perheet on nähty liikkuvan kuudella mahdollisella omistusmallilla, jotka ovat yrittäjäyys, omistaja-johtaja, perhekumppanuus, sisaruskumppanuus, serkusten yhteistyö ja perhesyndikaatti. Kaikki perheyritykset eivät välttämättä käy läpi jokaista vaihetta. Ne saattavat jättää väliin vaiheita tai palata johonkin vaiheeseen riippuen perheomistuksen päätöksistä ja toimista. (Rautiainen, Pihkala & Ikävalko 2012.)

Monille perheyritys tarkoittaa paikallista pientä tai keskikokoista yritystä. Moni yritys kylläkin sopii tähän määritelmään, mutta se ei ota esiin sitä, kuinka merkittävä rooli perhey yrityksillä on maailman talouteen. (Kachaner, Stalk & Bloch 2012.) Perhey yrityksillä on suuri merkitys niillä paikkakunnilla, joilla ne toimivat. Niillä on merkittävä vaikutus teollisten ja kaupallisten toimien uusimisessa ja kehityksessä. Perheyritykset ovat usein merkittäviä työllistäjiä paikallisesti sekä lisäävät hyvinvointia sitäkin laajemmalle. (Ministry of Trade and Industry 2006, 24.)



Suuria perheyriityksiä maailmalta ovat muun muassa Walmart, Samsung ja Porsche. Perheyriityksen omalaatuinen omistusrakenne antaa yriityksille pitkän aikavälin suunnan, joka perinteisistä julkisista yriityksistä usein puuttuu. Tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvinä taloudellisina aikoina perheyriitykset eivät tienaa yhtä paljon rahaa kuin yriitykset, joilla on enemmän hajallaan oleva omistusrakenne, mutta kun koittaa taloudellisesti huonot ajat voittaa perheyriitykset muut yriitykset. Tutkimuksista on myös selvinnyt, että vuosina 1997-2009 pitkäaikainen taloudellinen suorituskyky on parempi perheyriityksissä kuin muissa yriityksissä. (Kachaner, Stalk & Bloch 2012.) Perheyriitykset ovat keskimäärin myös iältään vanhempia kuin ei-perheyriitykset. Tutkimuksessa saadut tulokset ovat hyvin selviä. Myös perheyriitysten johtajat ovat keskimäärin ei-perheyriitysten johtajia iäkkäämpiä. (Heinonen & Toivonen 2003.)

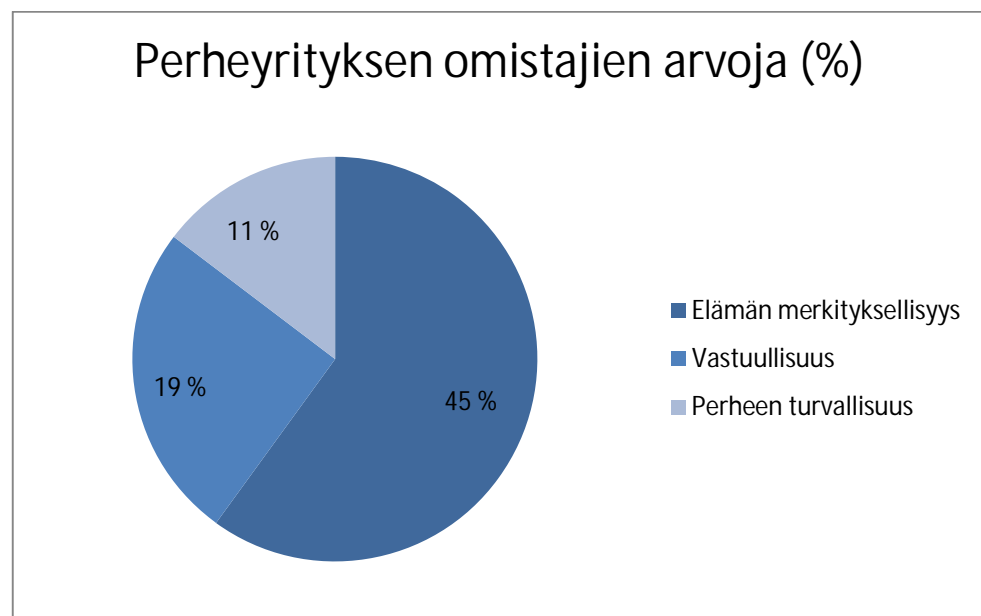
Perheyriityksillä on huomattava merkitys talouden toiminnassa. Niitä on sanottu muun muassa talouden moottoriksi ja selkärangaksi. Perheyriitykset ovat myös tärkeitä työllistäjiä. Jopa noin 86 prosenttia suomalaisista yriityksistä on perheyriityksiä ja ne työllistävät noin 50-60 prosenttia kaikista työllisistä. (Heinonen 2003.)

### 2.1.1 Perheyriityksen arvot

Arvot ohjaavat kaikkien yriitysten toimintaa, myös perheyriityksen. Arvot luovat perheyriityksen kulttuurin perustan sekä vaikuttavat kaikkeen yriityksen toimintaan, kuten strategiseen suuntaan ja toteuttamistapaan sekä johtamis- ja palkitsemisjärjestelmään. Kilpailuetua perheyriitykselle saa jos sen arvot ovat erityisiä ja niitä on vaikea jäljitellä. Perheyriityksen erottuvat yleensä positiivisella tavalla muista yriityksistä, koska jokaisella perheyriityksellä on omanlaisensa historia ja yriitysten takana omanlaisia persoonia vahvoine arvoineen. Jotta arvot olisivat yriitykselle kilpailuetu, täytyy kaikkien perheenjäsenten sekä johdon ja henkilöstön sitoutua niihin. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 73-76.) Omistajaperheen tulee pitää huoli, että erityisesti perheenjäsenet sitoutuvat yhteisiin arvoihin ja päämääriin. Perheelle ja suvulle voidaan järjestää yhteisiä tapahtumia, joissa perheen kulttuuria ja perusarvoja välitetään seuraavalle sukupolvelle sekä keskustellaan ja suunnitellaan yriityksen tulevaisuutta. (Jussila 2012, 9.)

Yrityskulttuuri 2009 -selvityksessä selvisi, että yrityksen määrittelevät arvojaan nykyään harvemmin kuin aiemmin. Tutkimuksesta selvisi myös yhteys arvojen määrittelyn ja yrityksen toiminnan välillä. Yritysten henkilöstöt olivat sitä mieltä, että yrityksen eri osa-alueet toteutuvat paremmin niissä yrityksissä, joissa arvot ovat määritetty. Tutkimuksen mukaan johdon näkemykset asiasta ovat samankaltaiset. (Fennia 2014.)

Arvoilla, jotka välittyvät perheen parissa, on iso rooli johtamisessa ja näin ollen koko perheyrittäjien toiminnassa. Yrityksen perustajan moraali ja arvot toimivat ohjenuorana seuraaville sukupolville. Perheyrittäjien perinteitä ja sen historiaa arvostetaan ja kunnioitetaan. Omistajaperheen jäsenet kokevat yleensä, että he ovat velvoitettuja johtamaan yritystä sen perustajan arvojen mukaisesti. Yrittäjäperheissä perheyrittäjä ymmärretään taloudelliseksi perinnöksi, joka siirretään aina seuraavalle sukupolvelle. Tämä tarkoittaa sitä, että perheyrittäjä käsitetään olevan vai lainassa seuraavalta sukupolvelta. Kukaan omistaja ei halua, että yritys kaatuu hänen johtamisaikana. Päämääränä on jättää yritys seuraavalle sukupolvelle parempana kuin sen on itse vastaanottanut. (Jussila 2012, 8.)



Kuvio1. Perheyrittäjien arvoja

On olemassa arvoja, jotka ovat yhteisiä monille perheyrittäjille. Perheyrittäjien mukana on muitakin arvoja kuin taloudelliset; perheyrittäjä on sen omistajalle enemmän kuin pelkkä yritys, enemmänkin elämäntapa. (Elo-Pärssinen & Talvitie

2010, 76-77.) Tutkittaessa perheyriyten omistajien arvoja huomattiin, että omistajien omistajuuden motiivit liittyvät selvästi sekä perheeseen, että yritykseen. Jopa 45 % pitää elämän merkityksellisyyttä omistamisen tärkeimpänä arvona. 19 % pitää vastuullisuutta tärkeänä arvona ja 11 % perheen turvallisuutta. Vähiten perheyriyten omistajat arvostavat yhdenmukaisuutta, sosiaalista oikeudenmukaisuutta ja sosiaalista tunnustusta. Tämä saattaa johtua siitä, että näitä arvoja voi toteuttaa ilman, että omistaa yritystä. Suomalaisten vaatimattomuus selittää sosiaalisen tunnustuksen vähäistä arvostamista. Perheyriyksen omistajia motivoi yrityksen sisäiset tekijät eikä ulkoiset tekijät. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 82-83.)

## 2.2 Omistajana perheyriyksessä

Perheyriyksen omistajalla ja koko perheellä on tunnesiteitä yritykseen. Yritys on osa perheen identiteettiä ja he toteuttavat arvojaan liiketoiminnassa. Arvot taas vaikuttavat strategioiden valintaan. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 155.)

Perheyriyksen omistus voi olla hajautunut tai keskittynyt. Pienissä yrityksissä, joissa omistajia on muutama, omistus on yleensä keskittynyttä. Keskittyneessä omistuksessa seuraajan löytäminen voi olla hankalaa, koska omistajia on vähän. Myös sukupolvien väliset ristiriidat voivat korostua, koska eri sukupolvet erottuvat helposti toisistaan kun omistajia on vähän. Hyviä puolia keskittyneessä omistuksessa on muun muassa se, että päätöksiä tekeminen ja muutenkin liiketoiminta on joustavaa. Keskittyneen omistuksen haasteita on muun muassa seuraajan löytämisen vaikeus sekä konfliktit sukupolvien välillä. Usein vanhemmissa ja isommissa yrityksissä on hajautunut omistus. Näissä yrityksissä omistajia on useista eri sukupolvista sekä yrityksissä on usein ulkopuolista johtoa. Hajautuneen omistuksen haasteita on muun muassa sen monimutkainen rakenne sekä seuraajan valinta, koska seuraajavaihtoehtoja on useita. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 156-157.)

Perheyriyksen omistaja voi ottaa erilaisia rooleja. Omistaja voi olla aktiivinen tai passiivinen. Aktiivinen omistaja toimii johdossa ja kehittää yritystä pitkäjänteisesti. Hänen tavoitteena on nostaa yrityksen arvoa. (Finnish Family Firms Association, 2009, 2.) Aktiivinen omistaja antaa koko osaamisensa

yrityksen käyttöön nostaakseen yrityksen arvoa. Aktiivinen omistaja on vastakohta kasvottomalle omistajuudelle. Passiivinen omistaja on taas osakkeenomistaja. Passiivisella omistajalla ei ole minkäänlaista suhdetta yritykseen eikä roolia yrityksessä, saatikka yrityksen arvonluonnissa. (Sitra 2012.) Seuraavassa taulukossa on listattu joitakin aktiivisen ja passiivisen omistajan eroja.

TAULUKKO 1. Aktiivisen ja passiivisen omistajan erot (Sitra 2012)

Aktiivinen omistaja	Passiivinen omistaja
Tuottaa lisäarvoa	Tuottolähtöinen, ei roolia yrityksen arvonluonnissa
Tavoitteena sekä henkilökohtainen että yrityksen menestyminen	Tavoitteena menestyä suhteessa vertailuindeksiin
Omistus epälikvidiä, myymisellä vaikutus yritykseen	Sijoitus on usein likvidi, myymisellä ei vaikutusta yritykseen
Oma maine pelissä	Ei suhdetta yritykseen
Myös vaikeina aikoina omistaja on vastuussa yrityksen menestymisestä	Vaikeina aikoina omistaja usein katoaa, ei ole vastuussa

Perheyriksen omistajuus voi olla monenlaista; laillis-taloudellinen, psykologinen ja sosiosymbolinen omistajuus. Laillis-taloudellinen omistajuus tarkoittaa osakkeiden ja äänivallan omistamista. Se on myös helppo siirtää seuraavalle omistajalle. Omistajuus on myös psykologista. Tämä tarkoittaa sitä, että omistajalla on vahva tunne siitä, että ”tämä on minun”. Psykologinen omistajuus kehittyy ajan myötä kun omistaja uhraa aikaansa ja energiaansa yritykseen. Tämän vuoksi psykologista omistajuutta ei voi siirtää. Psykologisen omistajuuden takia perheyriksessä luopuminen on vaikeaa. Passiivisella omistajalla ei ole psykologisen omistajuuden ulottuvuutta lähes ollenkaan. Sosiosymbolinen omistajuus liittyy sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Yrityksen omistamiseen liittyy kulttuurisia, sosiaalisia ja symbolisia merkityksiä. Yrityksen

omistaminen tuo omistajalle tietyn sosiaalisen aseman ja statuksen. Tämä on yleensä tärkeämpää passiiviselle omistajalle kuin aktiiviselle omistajalle. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 150-151.)

Jokainen perheenjäsen, joka yrityksessä työskentelee tuo yritykseen perheen arvoja. Hänen tulee myös työskennellä yrityksessä erittäin hyvin, koska hän edustaa samalla koko omistajaperhettä. On tärkeää, että perheenjäsenet tuntevat yhteenkuuluvuutta yritykseen, jotta he motivoituisivat yrityksen kehittämiseen. Yhteyttä perheenjäsenen ja yrityksen välillä voi luoda esimerkiksi työharjoitteluilla, kesätoilla ja opinnäytetyön kirjoittamisella. (Perheyritystenliitto 2012.)

### 2.2.1 Sukupolvenvaihdokset

Jokaisessa yrityksessä tulee jossain vaiheessa eteen se, että omistaja ikääntyy, niin myös perheyrityksissä. Luopujalla on useita vaihtoehtoja, joilla jatkaa yritystoimintaa: sukupolvenvaihdos, lopettaminen, yrityksen myynti, listautuminen pörssiin, fuusioituminen tai siirtyminen palkkajohtajajärjestelmään. (Koiranen 2000, 9.) 25-42 prosentilla yrityksistä yrityksen jatkuvuuden vaihtoehtona on sukupolvenvaihdos, 26-30 prosentilla myynti ulkopuoliselle ja 7-30 prosentilla lopettaminen (Perheyritystenliitto 2007).

Perheyrityksen jatkuvuus edellyttää sukupolvenvaihdoksia. Tutkimusten mukaan 84 prosenttia perheyrityksistä haluaa siirtää yrityksen seuraavalle sukupolvelle, mutta vain noin kolmannes perheyrityksistä onnistuu sukupolvenvaihdoksessa siirryttäessä ensimmäisestä sukupolvesta toiseen. Vain 10 prosenttia yrityksistä onnistuu siirtämään yrityksen kolmanteen polveen. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 87.) Suurin syy sille, miksi yritys siirretään seuraavalle sukupolvelle on ikääntyminen. Myös kyllästyminen työhön, kannattamaton liiketoiminta sekä halu viettää enemmän vapaa-aikaa ovat suuria syitä sukupolvenvaihdokselle. Muita syitä ovat muun muassa työn stressaavuus, sopivan jatkajan puuttuminen ja terveydelliset syyt. (Malinen & Stenholm 2005, 29.)

Kuten tutkimuksista on huomattu, sukupolvenvaihdos ei aina suju ongelmitta. Sukupolvenvaihdos on haaste, mutta se voi myös olla mahdollisuus, koska uusi

sukupolvi tuo uuden aikakauden. Sukupolvenvaihdon haasteet voidaan jakaa pehmeisiin ja koviin haasteisiin. Perheenjäsenten väliset suhteet ja roolit, kuten vanhempi-lapsi suhde, liittyvät pehmeisiin haasteisiin. Näihin kuuluvat myös sukupolvenvaihdoksesta keskusteleminen ja yrityksen jatkamiseen liittyvät paineet. Koviin haasteisiin kuuluvat niin sanotut tekniset asiat, kuten perinnönjako, rahoitus ja verotus. On tutkittu, että pehmeät haasteet muodostavat noin 90-95 % sukupolvenvaihdon haasteista. Erityisesti yrityksissä, joissa yrityksen asioista ei ole keskusteltu perheen kesken, pehmeät haasteet koetaan erityisen vaikeiksi. Jako pehmeisiin ja koviin haasteisiin ei kuitenkaan ole näin yksinkertaista. Siihen, mitkä haasteet koetaan vaikeimmiksi vaikuttaa myös yrityksen koko ja sen taloudellinen tilanne. (Malinen & Stenholm 2005, 30-31.) Yleensä sukupolvenvaihdoksessa keskitytään yrityksen luovuttajaan ja vastaanottajaan. Tämä tulkinta ei ole kuitenkaan hyvä, koska sukupolvenvaihdoksessa on mukana kaksi sukupolvea eikä vain kaksi henkilöä. Sukupolvenvaihdos vaikuttaa myös muihin perheenjäseniin kuin luopujaan ja vastaanottajaan. (Havunen & Sten 2011.)

Joissakin perheyriksissä ongelmaksi voi muodostua jatkajan puuttuminen ja toisissa se, että jatkajiksi haluavia on useita. Yritys voidaan jakaa esimerkiksi sisarusten ja serkusten kesken tai siten, että yritys siirtyy vain yhdelle jatkajalle ja muut sisarukset lunastetaan ulos yrityksestä. Joissakin tapauksissa sisarukset jatkavat yhdessä perheyritystä. Tällöin sisaruksilta vaaditaan hyviä keskinäisiä suhteita, toisiaan täydentävät osaamisalueet, jaettu unelma sekä oikeudenmukaisuuden toteutuminen. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010.) Jatkajan valinnan lisäksi sukupolvenvaihdon haasteita ovat verotus ja rahoitus (Perheyritystenliitto 2007).

On monia syitä, miksi sukupolven vaihdos voi epäonnistua. Yksi syy voi olla se, että jatkajalla ei ole kiinnostusta jatkaa perheyritystä. Voi olla myös, että luopuja ei ole antanut jatkajalle mahdollisuutta kehittyä jatkajaksi. Jotta sukupolvenvaihdos onnistuu on sen tapahduttava yrityksen ehdoilla. Päätöksistä keskustellaan ja osallisten tarpeet huomioidaan. Jatkaja on valittava myös osaamisen perusteella. Sukupolvenvaihdos tulee toteuttaa suunnitelmallisesti ja sen miettiminen täytyy aloittaa ajoissa. Luopujan täytyy myös sitoutua prosessiin. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010.)

Sukupolvenvaihdos on erityisesti luopujalle vaikeaa ja haastavaa. Luopuminen tarkoittaa perheyrittäjän johtamisesta, omistuksesta ja valvonnasta luopumista. Sukupolvenvaihdos on luopujalle konkreettinen todiste ajan kulusta ja vanhenemisesta. Monelle yrityksen omistajalle perheyrittäminen on ollut elämäntapa ja hän voi jopa määritellä itsensä yrityksen kautta. Tämän vuoksi yrityksestä luopuminen on vaikeaa; yrityksestä luopuminen on luopumista tietystä identiteetistä. Sukupolvenvaihdoksessa organisaation kannattaa olla mahdollisimman vahva ja riippumaton yhdestä henkilöstä, jotta yritys pärjää ilman vahvaa johtajaa. Näin sukupolvenvaihdos on helpompaa. Sitä helpottaa myös jos yritys on luovutus hetkellä taloudellisesti vahva. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010.) Yrityksen luovuttajan ongelmat liittyvät myös suuriltaosin muihin henkilöihin kuin yrityksen vastaanottajaan. Suurimmat vanhemman sukupolven huolenaiheet ovat muun muassa avioliiton kautta sukuun tulleet, sisarukset sekä verot ja rahat. (Havunen & Sten 2011.)

Yrityksestä luopuminen voi olla vaikeaa luopujalle, mutta se voi olla vaikeaa myös jatkajalle. Jatkaja joutuu yleensä kohtaamaan vahvan yrityskulttuurin. Tällöin muutoksen aikaansaaminen ja yrityksen kehittäminen ei ole helppoa. Jatkajaa verrataan helposti ainakin alussa edeltäjään. Jatkajan täytyy tehdä yrityksestä omanlaisensa ja saada henkilöstö puolelleen ja vakuuttuneeksi siitä, että yritys menestyy myös tulevaisuudessa, mutta kunnioittaa kuitenkin edellisten johtajien ja omistajien työtä. Jatkaja tarvitsee tuekseen perheen, henkilöstön ja asiakkaiden arvostuksen ja tuen, jotta hän voi menestyä. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010.) Jatkajan ongelmat liittyvät yleensä yrityksen luovuttajaan. Nuorempi sukupolvi on huolissaan muun muassa siitä, miten tehdä hyvä työnjako eri sukupolvien välillä sekä siitä, miten pystyy näyttämään omat kyvyt. (Havunen & Sten 2011.)

Jotta sukupolvenvaihdos olisi mahdollisimman helppoa sekä luopujalle että jatkajalle, tulee heidän välilleen syntyä luottamus ja yhteisymmärrys. Tämä syntyy keskustelulla. Rakentava keskustelu onkin perusedelletys vaihdoksen onnistumiselle. (Malinen & Stenholm 2005.) Yrityksen siirtyminen yhdeltä sukupolvelta seuraavalle ei tarvitse tapahtua hetkessä. Vanhempi sukupolvi voi asteittain siirtää tiettyjä tehtäviä nuoremmalle sukupolvelle. Myös omistusta voidaan siirtää vähitellen seuraavalle polvelle. Tämä ei tapahdu hetkessä, joten

järjestelyt kannattaa aloittaa hyvissä ajoin. (Havunen & Sten 2011.)

Omistajanvaihdoksessa puhuttaa paljon se, valitaanko uusi johtaja taitojen mukaan vai sen takia, että hän kuuluu omistajasukuun. Machineryn konserninjohtaja Janne Timosen mukaan nepotismi on perheyriksen jatkuvuuden edellytys. Tärkeä on se, että yrityksessä lähdetään ajoissa ja rauhassa valmistautumaan omistajavaihdokseen. Myös sille tulee löytää perustelut, että miksi oma lapsi olisi parempi yritykselle kuin ulkopuolinen johtaja. Jatkajaa valittaessa on otettava huomioon monia eri asioita. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010.)

Tärkeimmät kriteerit jatkajaa valittaessa:

- rehellisyys
- sitoutuminen yritykseen
- työntekijöiden arvostuksen saaminen
- päätöksentekokyky
- yrityksen tunteminen
- älykkyys
- itseluottamus

(Elo-Pärssinen & Talvitie 2010.)

Tapauksissa, jossa muun muassa hiljaisella tiedolla, sidosryhmäsuhteilla ja organisaation sisäisellä ymmärryksellä on merkitystä yrityksen kilpailukykyyn, kannattaa jatkaja valita perheen sisältä. Perheen lapset kasvavat perheen yritykseen seuraamalla sivusta yritystoimintaa sekä osallistumalla itse, kun heillä on tietojen ja taitojen kautta jotakin annettavaa yritykselle. Lapset ovat kasvaneet perheen arvoihin, jotka ovat usein myös yrityksen arvoja. Näin ollen perheenjäsenillä on usein monipuolista kokemusta perheyriksen toiminnasta toisin kuin ulkopuolisilla toimijoilla. (Jussila 2012, 8.)

Jos yrityksen johtoon valitaan perheen tai suvun jäsen on tärkeää, että he osoittavat olevansa muita osaavampia ja parempia kyseiseen tehtävään. Tämä tulee sitä tärkeämmäksi, mitä haastavampia tehtävät ovat. Jotta yritys menestyisi tulee osaamista kehittää jatkuvasti ja täytyy olla myös valmis hankkimaan



osaamista perheen ulkopuolelta. (Jussila 2012, 8.)

Oikeanlaisella omistusrakenteella ja strategialla on suuri apu, jotta sukupolvenvaihdos sujuisi sujuvasti. Omistusrakenteesta puhuttaessa yleensä yksinkertainen on parempi. (Poza 2008.)

Perheen jäsenten väliset suhteet voivat ajaa yrityksen ongelmiin, joista voi seurata muun muassa eroja, yrityksen myyminen tai konkurssi. Jotta näiltä ongelmilta vältyttäisiin tulee yrityksen jatkaja tai jatkajat valita sen mukaan, että he ovat päteviä tehtävään eikä sen perusteella, että he ovat perhettä. Yleensä perheissä on ”hiljainen sääntö”, joka tarkoittaa, että tietyistä asioista ei puhuta. Kuitenkin yrityksessä on tärkeä puhua myös vaikeista asioista, jotta vältyttäisiin vakavilta vahingoilta. (Matlack 2013.)

### 2.3 Ulkopuolinen johtaja

Jos perheyritys keskittyy liikaa perheen oman hyvinvoinnin edistämiseen eikä niinkään yrityksen kehittämiseen on ulkopuolinen johtaja hyvä vaihtoehto. Ulkopuolisen johtajan tarkoitus on saada perhe taas kehittämään yritystä sekä tuoda omia näkemyksiään ja mielipiteitään esille. Ulkopuoliselle johtajalle tulee määritellä työtehtävät ja vastuut selkeästi sekä antaa vapautta toteuttaa näitä tehtäviä. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 140.) Toimitusjohtaja ei ole työsuhteessa yritykseen. Yleensä yrityksen ja ulkopuolisen toimitusjohtajan välille tehdään toimi- tai johtajasopimus. Toimitusjohtajan asema on itsenäinen, joten hän ei ole tällöin johdon valvonnan alainen. Hänen tulee hoitaa yrityksen juoksevaa hallintoa hallituksen ohjeiden mukaisesti. (Yritys-Suomi 2013.)

Ulkopuolinen johtaja voi tuoda yritykseen uusia näkemyksiä, jotka haastaa perheen näkökulmat. Rekrytoitaessa ulkopuolista johtajaa perheyritykseen, ainoastaan tekninen osaaminen ei riitä vaan rekrytoitavan henkilön arvojen ja tavoitteiden on sovittava yhteen kyseisen perheyrityksen arvojen ja tavoitteiden kanssa. Perheyritysten omistajat valitsevat siten ulkopuolisen johtajan henkilökohtaisten sekä perinteisten arvojen perusteella. Kun tätä ajattelee tarkemmin, ei ole yllättävää, että valinta osuu usein perheenjäseneneen. (Jussila 2012, 9.) Ulkopuolisen johtajan ja omistajaperheen välinen kemia edesauttaa

kehittämään pitkäaikaista luottamuksellista suhdetta, johtajasta voi tulla lähes kuin perheenjäsen. Täytyy kuitenkin varoa, ettei suhde tule liian läheiseksi. Muuten johtaja voi etääntyä muusta organisaatiosta, tiimistä ja työntekijöistä. Työ ja vapaa-aika täytyy pitää erillään. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 140.)

Ulkopuolinen johtaja voidaan valita perheyrytykseen myös silloin, kun seuraajasukupolvi on liian nuori yrityksen johtoon. Tässä tapauksessa tulee kaikille osapuolille tehdä selväksi, että kyseessä on väliaikainen toimitusjohtaja. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 142.) Ulkopuolista johtajaa valittaessa on otettava tarkaan huomioon, että kyseinen henkilö on pätevä tehtävään. Tämä tarkoittaa, että johtajan tulee kyetä johtamaan yritystä itsenäisesti ja onnistuneesti. Johtajalla tulee olla myös samansuuntaiset arvot kuin perheellä. Sama pätee myös silloin kun johtaja valitaan perheen sisästä. (Perheyrytysliitto, 11.)

#### 2.4 Työntekijänä perheyrytyksessä

Yksi tärkeä keino perheyrytyksen menestykseen on toimiva vuoropuhelu omistajan ja henkilöstön välillä. Yleisesti ottaen perheyrytyksen henkilöstö on erityisen sitoutunut yritykseen, jossa työskentelevät. Sitoutuneisuutta lisäävät henkilöstön inhimillinen kohtelu, kehittymismahdollisuudet sekä osallistuminen päätöksentekoon. Perheyrytyksen muista yrityksistä erottaa erityisesti omistajan läsnäolo. Sillä on suuri vaikutus yrityksen ilmapiiriin. Tärkein perheyrytyksen omistajien puolestapuhuja on sen henkilöstö. Henkilöstö on myös tärkeä tekijä yrityksen eri kehitysvaiheissa. Perheyrytysliiton tutkimuksessa selvisi, että 88,5 % vastaajista luottaa omistajien kykyyn tehdä hyviä päätöksiä. 77,8 % vastaajista luottavat siihen, että omistajat tekevät henkilöstön kannalta hyviä päätöksiä. 82,6 % kokee, että omistajat luottavat henkilöstöön. Henkilöstön luottamus omistajasukuun on yhteydessä hyvinvointiin. Jos omistajan vaikutus johtamiseen on innostava, on myös henkilöstön luottamus parempi. Perheyrytysten henkilöstöllä on myös korkea luottamus yrityksen tulevaisuuteen. (Perheyrytysten liitto, 2 2009, 11-12.)

Perheyrytyksissä omistajat ovat läsnä yrityksen arjessa. Omistajan läsnäololla voi olla innostava vaikutus, koska lopullinen päätöksentekijä on läsnä. Omistaja ei kuitenkaan saa tehdä päätöksiä ohi normaalin johtamisjärjestelmän. Tällöin

omistajalla voi olla sotkeva vaikutus. Henkilöstö on kuitenkin paremmin sitoutunut yritykseen jos sen toimitusjohtajana on ulkopuolinen henkilö. Jos omistaja on toimitusjohtajana, kokee henkilöstö, että heistä huolehditaan paremmin ja henkilöstöedut ovat hyvät. (Perhyritysten liitto 2009, 22.)

Kalevi Tourusen suorittamassa tutkimuksessa vuosina 2000-2005 selvisi, että suuret ja keskisuuret perheyrietykset ovat työllisesti kannattavia. Tutkimuksen mukaan perheyrietyksissä kynnys irtisanomisiin on korkeampi kuin muissa yrityksissä. Perheyrietyksille työntekijöistä kiinnipitäminen on yhtä tärkeää kuin lisäarvon tuottaminen. (Rekomaa 2009.)

### 3 JOHTAMINEN

#### 3.1 Mitä on johtaminen?

Johtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jota yrityksessä tehdään sen tavoitteiden täsmentämiseksi, toimintaedellytysten luomiseksi ja toiminnan ohjaamiseksi, jotta saavutetaan halutut tavoitteet. Johtamisen perustehtävä on ohjata yrityksen toimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset työn tekemiselle. Johtaminen voidaan jakaa asiajohtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Asioiden johtaminen on yrityksen toiminnan ja sen prosessien hallintaa, suunnittelua, kontrollointia ja päätöksentekoa. Ihmisten johtaminen tarkoittaa toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista. Henkilöstö täytyy saada ymmärtämään mitä ja miten on tehtävä, jotta yrityksen tavoitteiden saavuttaminen mahdollistuisi. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Johtaminen on kokonaisvaltaista sekä kokonaisuuksien hallintaa. Johdon tehtäviin kuuluu organisaation tulevaisuuden suunnan huolehtiminen, toiminnan organisoiminen, resurssien hankkiminen sekä hallintamallin luominen. Yrityksen johto myös hyväksyy yrityksessä tehdyt päätökset. (Jalava & Matilainen 2012, 60-61.) Johtamisella pyritään saavuttamaan yrityksen tai organisaation tavoitteet ja päämäärät. Johtamisella pyritään vaikuttamaan yrityksen tulevaisuuteen kuten myös nykytilaan. (Työ – ja elinkoinotoimisto 2013.)

Johtajalla on monia rooleja työssään. Näitä ovat muun muassa keulakuva, esimies, yhdyshenkilö, tietokeskus, tiedonvälittäjä, tiedottaja, aloitteentekijä, häiriöiden käsittelijä, resurssien jakaja sekä neuvottelija. Kolme ensimmäistä roolia liittyvät ihmissuhteisiin, kolme seuraavaa informaatioon ja sen välittämiseen, loput roolit liittyvät päätöksentekoon. Johtajan tehtäviin kuuluu paljon ihmissuhdetyötä ja vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa. (Yritys-Suomi 2013.)

##### 3.1.1 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen tarkoittaa yrityksen pitkän aikavälin suunnittelua ja siinä päätetään yrityksen toiminnan suuret linjat. Siihen kuuluu muun muassa toiminnan määrittely, tavoitteista ja tulevaisuuden suunnitelmista päättäminen,

yrittäjien kulttuurin ja sen kokonaiskuvan ylläpito. Strategisesta johtamisesta päättää ylin johto. (Yritys-Suomi 2013.) Strateginen johtaminen on erilaisten toimintatapojen etsimistä, arvioimista ja valitsemista, jotta saavutettaisiin haluttu päämäärä. Strategisessa johtamisessa täytyy ennakoida tulevaisuuden tapahtumia sekä luoda toimintatapoja, jotka olisivat erilaisia kuin muiden toimintatavat. (Järvenpää, Partanen & Tuomela, 2001, 15.)

Haasteena strategisessa johtamisessa on erityisesti, että osataan valita yrityksen tilanteeseen sekä liiketoimintaympäristön muutoksiin soveltuvat strategiat ja niiden toteuttamiseen tarvittavat työvälineet. Johtamismallien joukosta täytyy osata löytää yritykselle kaikista parhaimmat ideat ja opit. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 15.)

### 3.1.2 Operatiivinen johtaminen

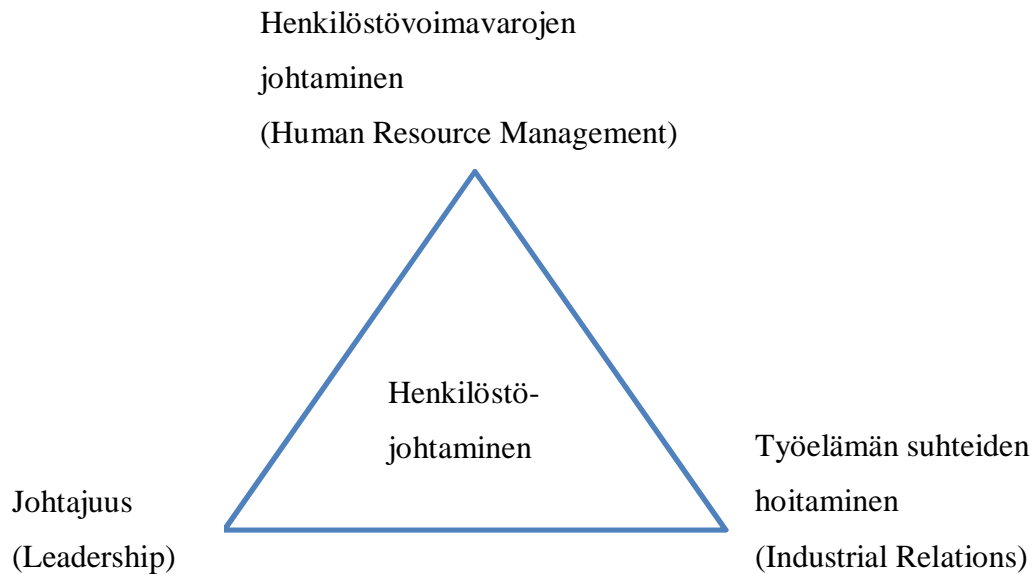
Operatiivista johtamista toteutetaan yrityksessä päivittäin. Se on päivittäisen toiminnan johtamista ja siitä vastaavat yleensä suorittavan portaan esimiehet. Pienissä yrityksissä yleensä myös toimitusjohtaja. Operatiivinen johtaminen tarkoittaa eri toimijoiden yhteistyön suunnittelua. Siihen kuuluu muun muassa vastuut tuotekehityksestä, markkinoinnista ja myynnistä, suunnittelu, tuotanto, laatu, kannattavuus, rahoitus ja toiminnan laillisuus. (Yritys-Suomi 2013.)

### 3.1.3 Henkilöstöjohtaminen

Asioiden johtamisen lisäksi yrityksissä tulee toteuttaa ihmisten johtamista, jotta yrityksen tavoitteet saavutettaisiin. Tärkeää ihmisten johtamisessa on muun muassa osaamisen kehittäminen, innostaminen, yhteiset tavoitteet, luottamus, sitoutuminen ja innovaatiot. (Työturvallisuuskeskus 2013.) Henkilöstöjohtamisen tavoitteisiin kuuluu esimerkiksi lisätä henkilöstön sitoutumista työtehtäviin ja luoda edellytykset mahdollisimman tuottavalle työskentelylle.

Henkilöstöjohtamisen voidaan ajatella olevan yrityksen henkisestä pääomasta huolehtimista. Henkilöstöjohtamisen tehtäviin kuuluu myös muutostarpeiden arviointi ja niiden suunnitelmien luominen, joita tarvitaan muutosten toteuttamiseksi. (Viitala 2004, 16.)

Henkilöstöjohtaminen tarkoittaa henkilöstövoimavarojen, työelämysuhteiden hoitamista sekä johtajuutta kuten alla oleva kuvio esittää (Kuntatyönantajat 2013).

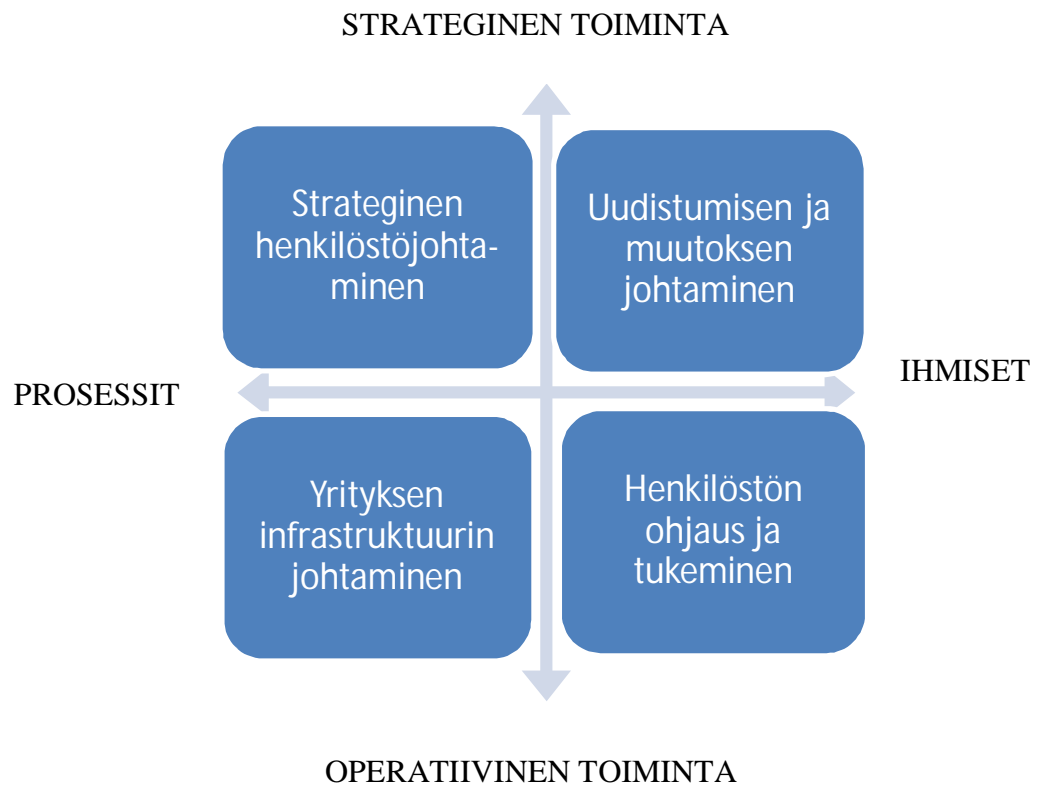


Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen kentän jako

Käytännössä nämä kolme henkilöstöjohtamisen osa-aluetta sulautuvat toisiinsa eikä niitä siten voida selkeästi erottaa toisistaan. Johtajuus eli Leadership on johtamisen ja esimiestyön inhimillinen ulottuvuus. Johtajien täytyy rohkaista ja kannustaa työntekijöitään, koska yrityksessä tapahtuvat asiat saadaan toteutumaan työntekijöiden avulla. Johtajat johtavat myös luomalla ja ylläpitämällä yrityskulttuuria. Työelämän suhteiden hoitaminen eli Industrial Relations sisältää työnantajan ja työntekijän välisten suhteiden hoidon. Sen tärkeitä alueita ovat muun muassa työehtosopimusten hallinta ja noudattaminen, yhteistoiminta ja riitojen käsittely. Henkilöstövoimavarojen johtaminen eli Human Resource Management sisältää toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon. (Viitala 2004, 12-14.)

Henkilöstöjohtamisen päätehtävät voidaan jakaa neljään alueeseen: strateginen henkilöstöjohtaminen, uudistumisen ja muutoksen johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä yrityksen infrastruktuurin johtaminen. Jakoa tehdessä perusteina käytetään aikajännettä ja toiminnan kohdetta. Aikajänne vaihtelee

pitkän aikavälin strategisesta tarkastelusta lyhyen aikavälin operatiiviseen tarkasteluun. Molemmat on huomioitava henkilöstöjohtamisen alueella: operatiivisten ratkaisujen on tuettava strategisia tavoitteita. Toiminnan kohde vaihtelee henkilöstöjohtamisen prosesseista ihmisiin. Prosesseja kehitetään ja ylläpidetään henkilöstöhallinnon järjestelmien ja toimintamallien avulla. Vuorovaikutus ihmisten kanssa kuuluu myös henkilöstöjohtamiseen. Näiden ulottuvuuksien avulla voidaan hahmottaa neljä edellä mainittua henkilöjohtamisen keskeistä roolia. (Viitala 2004, 15-16.)



Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisen tehtävät

#### 3.1.4 Talousjohtaminen

Talousjohtaminen sisältää kaikki rahamääräiset tavoitteet sekä taloutta koskevat tiedot. Talousjohtaminen jaetaan yleensä päätöksen tekoon ja ohjaukseen. (Pellinen 2005, 23.) Talousjohtamisen tehtävä on avustaa yrityksen johtoa. Sillä on myös tärkeä rooli yrityksen eri osien koordinoinnissa. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 19.) Talousjohtamisen tehtävät voidaan jakaa kolmeen

osaan, jotka ovat suunnittelu-, toteuttamis- ja valvontatehtävät. Suunnittelussa toiminnalle asetetaan taloudelliset tavoitteet, esimerkiksi budjettisuunnitelma. Toteuttamisessa talousjohto toteuttaa suunnitelmat, esimerkiksi kehittämällä raportointi- ja tietojärjestelmiä. Valvonnassa talousjohto tarkkailee suunnitelmien toteutumista. Raportointi tapahtuu tuloslaskelman, taseen, kassavirran ja tuotekustannusten avulla. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 14.)

Tieto, jota laskentatoimi yritykselle tuottaa on organisaatiossa tärkeä ohjauksen väline. Yrityksen johto käyttää laskentatoimesta saatuja tietoja päätöksenteossa ja valvonnassa. Talousjohtamisessa on kyse liiketoiminnan kannattavuuden kehityksestä. Kannattavuuden kehitys on tavoite, jonka saavuttamista muun muassa rahoitus-, kasvu-, taloudellisuus- ja tuottavuustavoitteet tukevat. Laskentatoimi on erittäin tärkeä, kun varmistetaan, että yrityksen tavoitteet saavutetaan. Yksi talousjohtamisen tärkeimmistä tehtävistä on varmistaa, että toiminta on linjassa halutun strategian kanssa. (Pellinen 2005, 75-76.) Välillä yrityksissä taloudellinen ja strateginen näkökulma saattavat olla ristiriidassa keskenään. Näissä tapauksissa on pohdittava kumpi on tärkeämpi. Useissa tapauksissa strategista näkökulmaa pidetään taloudellista tärkeämpänä. Näissä tapauksissa, joissa kummatkin näkökulmat perustavat oikeille arvoille, löytyy niiden yhtymäkohdasta menestyksellisen toiminnan alue. (Järvenpää, Partanen ja Tuomela 2001, 161.)

### 3.1.5 Laatujohtaminen

Laatu tarkoittaa yrityksen kehittämistä ja johtamista. Sen tavoitteena on tuottaa asiakkaille tyytyväisyyttä, saada liiketoiminta kannattavaksi sekä säilyttää ja kasvattaa kilpailukykyä. Laatu käsittää kaiken yrityksen toiminnan tuotteen laadusta toimintaprosessien ja asiakasyhteyksien kehittämiseen saakka. (Silén 2001, 15.)

Laatujohtamisen tavoitteena on kilpailukykyyn parantaminen sekä erinomaisuuteen pyrkiminen. Jotta laatujohtamista pystytään toteuttamaan tulee osaamisen olla hyvä yrityksessä. Kuitenkin laatujohtamisen avulla myös osaaminen parantuu ja lisääntyy yrityksessä. Tämä vaatii sen, että laatujohtaminen tehdään asianmukaisesti. Laatujohtamista ei voi kopioida organisaatiosta toiseen. Se pitää



soveltaa jokaisen organisaation omaan kulttuuriin sopivaksi. Tämä on edellytys sille, että laatutyössä onnistutaan. (Virtanen 2006.) Laadun ylläpitoon ja parantamiseen tulee koko yrityksen henkilökunnan osallistua. Kuitenkin johdon osa on tärkeä laatujohtamisessa. Johdon tulee esimerkiksi vahvistaa laadun parantamisen prosesseja, varmistaa, että laadun parantaminen tulee tavaksi sekä johtaa laatua ja sen kustannuksia. Laatua ei voida johtaa pelkästään tekniikoiden avulla vaan tarvitaan myös ihmisten johtamista. (Silén 2001, 45-46.)

Laatujärjestelmän tekeminen yritykselle on iso haaste ja sen kehittäminen voi viedä jopa vuosia. Laatujohtamisen tulee ulottua koko organisaatioon ja sitä tulee parantaa jatkuvasti. Laatujohtamista voidaan toteuttaa jonkin mallin avulla, joita on muun muassa TQM (Total Quality Management), laatustandardi ISO sekä lautupalkintokriteeristä EFQM:n (The European Foundation for Quality Management) omistama The EFQM Excellence Model. (Virtanen 2006.)

### 3.1.6 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisessa on kysymys siitä, miten yritys luo arvoa asiakkaalle. Arvoa asiakkaalle luodaan tapahtumien ketjussa, jota kutsutaan prosessiksi.

Prosessijohtamisessa tulee tunnistaa prosessit, mallintaa se sekä asettaa sille tavoitteita. Lähtökohta prosessijohtamisessa on taloudellinen menestyminen, joka syntyy kun yritys luo asiakkaalle riittävästi arvoa suhteessa kustannuksiin.

Yrityksen strategiat toteutetaan prosessien avulla. Prosessijohtamista tekevät vain yrityksen johtajat. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajat ottavat vastuulleen yrityksen tärkeimmät prosessit eli niin sanotut avainprosessit. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10-14.)

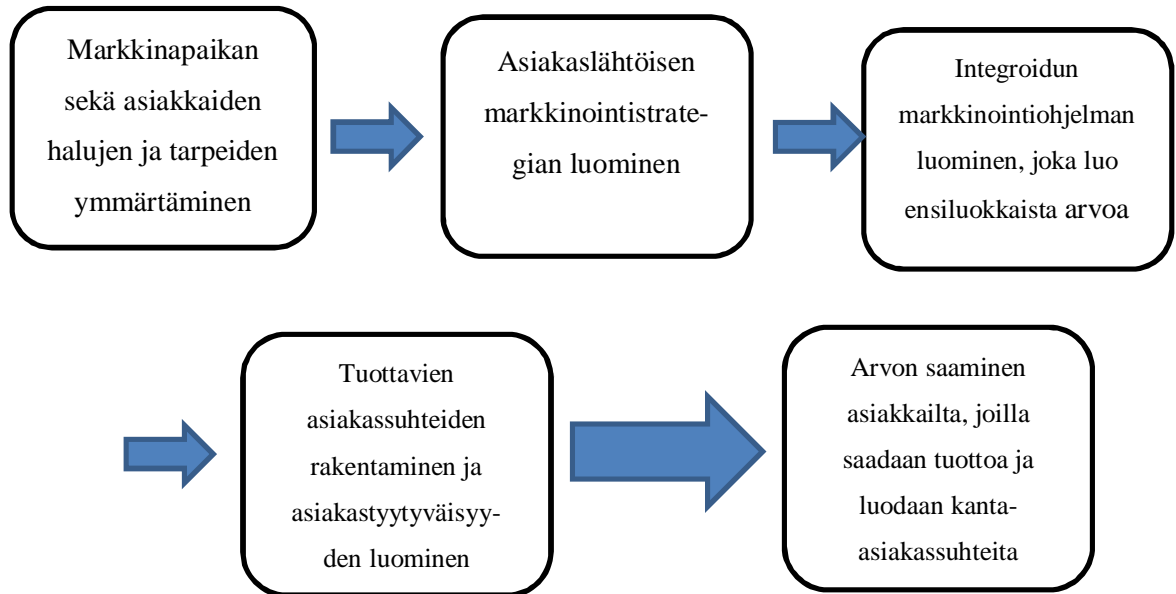
### 3.1.7 Markkinoinnin johtaminen

Markkinointi tarkoittaa kaikkia niitä asioita, joilla yritetään hankkia uusia asiakkaita tai säilyttää vanhoja asiakassuhteita. Markkinointi on prosessinomaista. Markkinoinnissa muun muassa selvitetään asiakkaiden tarpeet ja halut, tiedotetaan asiakkaille palveluista ja tuotteista, jotka vastaavat näitä tarpeita ja haluja, toimitetaan tuotteet/palvelut asiakkaille, luodaan pitkäikäisiä asiakassuhteita sekä toimitaan kannattavasti. (Opetushallitus 2013.)

Markkinoinnin johtaminen on henkisten ja fyysisten voimavarojen käytön suunnittelua, ohjausta ja seuranta, jotka toteuttavat valittua toimintalinjaa. Markkinoinnin johtaminen sisältää strategisen ja operatiivisen ulottuvuuden. Strategiseen ulottuvuuteen liittyy strategia-ajattelu, strategia-analyysi, strateginen johtaminen ja strateginen suunnittelu. Strateginen johtaminen on ylimmän johdon vastuulla ja se on pitkän aikavälin toimintaa. (Wanda 2013.) Markkinoinnin strategisen johtamisen tarkoituksena on sopeuttaa yritys toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin siten, että yrityksen kilpailukyky säilyy. Strategisella johtamisella on pitkäaikaiset vaikutukset. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, 143.)

Operatiivisesta johtamisesta ovat vastuussa keskijohto sekä markkinoinnin toteuttajat. Operatiiviseen markkinoinnin johtamiseen kuuluu kohderyhmien, painopisteiden, kilpailukeinojen, toimintaohjelmien, budjettien ja tulostavoitteiden määrittäminen. Operatiivisen ulottuvuuden tarkastelun aikaväli on lyhyt tai keskipitkä. (Wanda 2013.) Markkinoinnin operatiivinen johtaminen on jokapäiväistä tilannejohtamista. Se keskittyy liikeideoiden ja strategioiden tulokselliseen toteuttamiseen. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, 143.) Yrityksen perusarvot ja markkinointiajattelu vaikuttavat markkinoinnin johtamiseen. Sitä taas ohjaa visio tulevasta tavoitetilasta. (Wanda 2013.)

Kotler ja Armstrong ovat kehittäneet markkinoinnin johtamisprosessin viisi vaihetta. Neljässä ensimmäisessä vaiheessa yritys opettelee tuntemaan asiakkaitaan, luovat asiakkaille arvoa sekä rakentavat vahvoja asiakassuhteita. (Kuvio 4.) (Kotler & Armstrong 2008, 5.)



Kuvio 4. Markkinoinnin johtamisprosessin vaiheet

### 3.2 Johtamisen haasteet

Jokainen yritys kohtaa toiminnassaan haasteita. Perheyrietykset, sekä sen omistaja että johto, kohtaavat omanlaisiaan haasteita. Jos niitä ei huomata tarpeeksi ajoissa, ne voivat vaikuttaa rajusti yrityksen menestykseen. (Indalecio 2013.)

Yrityksen ja niiden organisaatiot muuttuvat jatkuvasti. Monikulttuurisuus ja monimuotoisuus lisääntyvät yrityksissä. Niissä sekoittuvat kansalliset kulttuurit, organisaatioiden kulttuurit, ammattiryhmien kulttuurit ja eri sukupolvien kulttuurit. Monikulttuurisuuden lisäksi johtamisen haasteita ovat muun muassa yrityksissä tapahtuvat muutokset, jotka tapahtuvat yhä nopeammin ja nopeammin, hajautunut tieto, osaaminen ja älykkyys, lisääntynyt monimutkaisuus ja kaoottisuus, joka tarkoittaa sitä, että kaikkea ei voi kontrolloida. Myös maailman virtualisoituminen tuo haasteita yrityksiin. Tämä kaikki vaatii johtamiseen uudenlaisen lähestymistavan. Tulevaisuuden organisaation tulee olla itseohjautuva verkosto-organisaatio. Nykyajan johtamisen on tapahduttava monella tasolla: itsensä, ihmisten, tiimin, virtuaalitiimin, verkoston ja moninaisuuden johtaminen. (Sydänmaanlakka 2009.) Tärkeitä asioita yrityksen johtamisessa on myös kestävä kehitys ja ympäristöasiat. Ne tuovat omat haastensa yrityksen toimintaan. (Pertec 2011.)

Perheyritykset voivat kohdata sisäisiä konflikteja, jotka yleensä johtuvat vaikeudesta erottaa yritys ja henkilökohtainen elämä. Ristiriidat voivat johtua myös perheenjäsenten erilaisista kiinnostuksen kohteista. Konfliktit voivat lisätä henkilöstön vaihtuvuutta ja luoda vihamielistä työympäristöä. Perheyritysten yleinen ongelma on nepotismi. Perheen jäsenten palkkaaminen vain sen vuoksi, että he ovat perhettä voi johtaa siihen, että muiden työntekijöiden työmotivaatio ja halu työskennellä yrityksessä vähenee. (Indalecio 2013.)

## 4 HENKILÖSTÖKYSelyn TULOKSET

### 4.1 Yrityksen esittely

Yritys X on perheyritys ja se pitää sisällään useita eri yhtiöitä. Yritys toimii x alalla. Yrityksen arvoja ovat yrityksen itsenäisyys, tyytyväinen asiakas, toiminnan tuloksellisuus, henkilöstön hyvä ammattitaito sekä ympäristön kunnioittaminen. (Yritys X 2010.)

### 4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutimus tehtiin yritys X:n henkilöstölle, jossa tutkittiin yrityksen johtamista sekä henkilöstön mielipiteitä siitä. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää.

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus edellyttää ilmiön tuntemista. Tämä tarkoittaa siis sitä, että on tiedettävä mitkä tekijät vaikuttavat ilmiöön.

Kvantitatiivisen tutkimuksessa käytetään yleensä tiedonkeruumenetelmänä kyselylomaketta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa otoksen eli pienen joukon vastaajia edellytetään edustavan koko joukkoa. (Kananen 2011, 12-17.)

Toteutin kyselytutkimuksen kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeen laatimisen apuna käytin perheyrituksen ja johtamisen teorioita.

Kyselytutkimus on tärkeä keino kerätä ja tarkastella tietoa esimerkiksi yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten toiminnasta, mielipiteistä sekä asenteista ja arvoista. Kyselylomakkeen avulla tutkija esittää kysymyksiä vastaajille.

Kyselylomake on mittausväline ja se sopii muun muassa yhteiskunta- ja käyttäytymistieteellisiin tutkimuksiin, mielipidetutkimuksiin, katukyselyihin, soveltuvuustesteihin sekä palautemittauksiin. (Vehkalahti 2008, 11.)

Kyselylomakkeen yksi tärkeä osa on saatekirje, joka on kyselytutkimuksen niin sanottu julkisivu. Saatekirje kertoo vastaajalle, mistä tutkimuksessa on kysymys, kuka tutkimuksen tekee sekä mihin tuloksia tullaan käyttämään. Saatekirjeellä on tärkeä merkitys, koska sen perusteella vastaaja joko motivoituu vastaamaan kyselyyn tai sitten hylkää sen. (Vehkalahti 2008, 47-48.)

Kyselylomakkeeni lähetin sekä sähköisenä että paperiversiona.

Verkkolomakkeet ovat yleistymässä. Kyselylomakkeen sähköisessä versiossa hyvää on se, että vastaukset tallentuvat suoraan sähköiseen muotoon. Toisaalta verkkolomakkeisiin voi liittyä tavoitettavuusongelmia, jollei kaikilla ole käytössä tietokonetta tai verkkoyhteyttä. Tämän vuoksi on joskus parempi lähettää kyselylomake myös paperisena. Paperilomakkeiden tallentaminen on kuitenkin aikaa vievää ja virhealtis vaihe. (Vehkalahti 2008, 48.)

Kyselytutkimus tarkoittaa sitä kyselyn muotoa, jossa aineistoa kerätään standardoitusti. Siinä vastaajat myös muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Kyselytutkimuksessa standardoituus tarkoittaa sitä, että kaikilta vastaajilta on kysyttävä samaa asiaa täsmälleen samalla tavalla. (Hirsjärvi ym 2008, 188.) Kyselytutkimuksen etuna pidetään muun muassa sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Tämä tarkoittaa sitä, että voidaan saada paljon vastaajia sekä voidaan kysyä monia asioita. Kyselytutkimus on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Kyselytutkimuksella on kuitenkin myös heikkouksia. Voi olla, että tutkimuksessa saatua aineistoa pidetään pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Haittana voidaan pitää myös sitä, että ei voida varmistaa, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. Ei ole täysin selvää myöskään, kuinka onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta; väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida. Kato eli vastaamattomuus voi jossain tapauksissa nousta suureksi. (Hirsjärvi ym 2008, 190.)

#### 4.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Kysely kohdennettiin yritys X:n työntekijöille (N=402). Johdolle (N=13) lähetettiin hieman erilainen kyselylomake kuin muulle henkilöstölle. Johdolle ja toimihenkilöille (N=89) kyselylomake lähetettiin sähköpostilinkkinä Webropol-ohjelmiston avulla. Muulle henkilökunnalle (N=350, joista pieni osa oli tutkimus hetkellä toistaiseksi lomautettuna) kyselylomake lähetettiin paperisena versiona työnjohtajien kautta, koska kaikilla työntekijöillä ei ole käytössä tietokonetta. Kysely toteutettiin 16.12-31.12.2013 välisenä aikana. Ennen kyselyn lähettämistä lomake hyväksyttiin yrityksen omistajalla.

Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin perustuen perheyriksen ja johtamisen teoriaosassa esitettyyn tietopohjaan. Kyselylomakkeen alussa on taustakysymykset, joiden avulla pystytään jaottelemaan perusjoukkoa ja pystytyään tarkastelemaan vastauksia tarkemmin. Taustakysymyksissä kysyttiin ikää, sukupuolta ja palvelusaikaa yrityksessä.

Työntekijöille suunnattu kyselylomake sisälsi yhteensä 30 väittämää ja johdolle suunnattu lomake sisälsi 32 väittämää. Kysymykset jaoteltiin kummassakin versiossa kuuteen alueeseen, jotka ovat johtamisen teorioiden mukaisesti: strateginen johtaminen, operatiivinen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen, laatujohtaminen ja markkinoinnin johtaminen. Kyselystä jätettiin pois yksi johtamisen alue; prosessijohtaminen, koska prosessijohtamista tekee vain yrityksen johto. Prosessijohtamista ei sisälletty myöskään johdolle lähetettävään kyselyyn, koska kyselyn tarkoitus oli verrata johdon ja työntekijöiden vastauksia toisiinsa. Väittämiin vastattiin Likertin viisiportaisen asteikon avulla: täysin eri mieltä, eri mieltä, en osaa sanoa, samaa mieltä tai täysin samaa mieltä.

Johdolle kyselylomake lähetettiin sähköisenä linkkinä. Johdolta ei saatu yhtään vastausta eli vastausprosentti on 0 % (N=13). Myös toimihenkilöille kysely lähetettiin sähköisenä linkkinä, johon vastasi 42 % linkin saaneista (N=89). Paperisen lomakkeen saaneista kyselyyn vastasi 57 % (N=350). Yhteensä kyselyyn vastasi 51 %. Paperilla tulleet vastaukset syötettiin Webropol – ohjelmaan, jonka jälkeen vastauksia on mahdollista analysoida ohjelman raportointityökalun avulla.

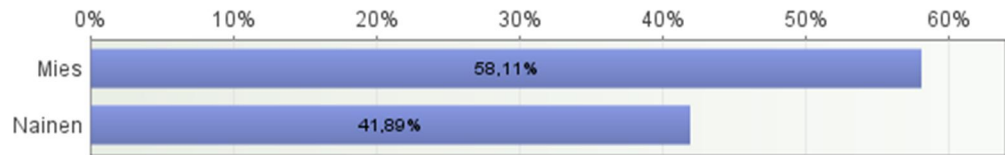
#### 4.4 Kyselytutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa esitellään tutkimustulokset. Tuloksien esittelyssä edetään samassa järjestyksessä aihepiireittäin kuin kyselylomakkeessa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia tyytyväisyyttä johtamiseen yritys X:ssä. Tarkoituksena oli verrata johdon ja työntekijöiden kokemuksia yrityksen johtamisesta, koska johdolta ei saatu vastauksia, niin tuloksissa käydään läpi vain työntekijöiden mielipiteet.

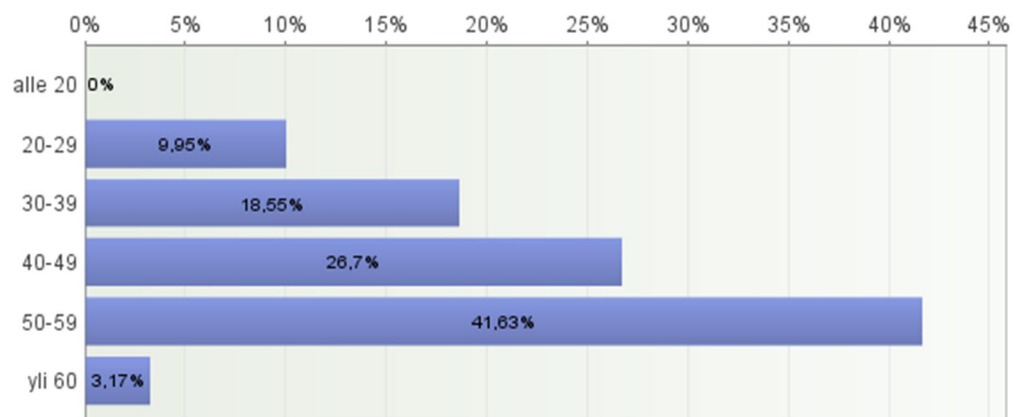
### *Taustamuuttujat*

Taustakysymyksissä kysyttiin sukupuolta, ikää sekä palveluvuosia yritys X:ssä.



Kuvio 5. Vastaajien sukupuolijakauma (N=222)

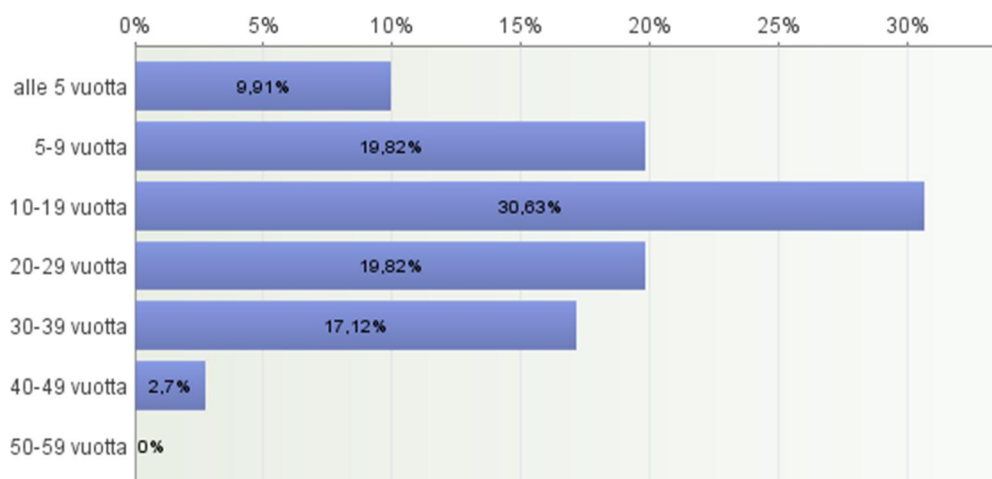
Kyselyyn vastasi 232 henkilöä, heistä 222 vastasi sukupuolikysymykseen. Miehiä vastaajista oli 58,11 % (129 kpl) ja naisia 41,89 % (93 kpl). Osa vastaajista jätti vastaamatta sukupuolikysymykseen, koska he pelkäävät, että heidät tunnistetaan. Vaikkakin kysely toteutettiin nimettömänä ja vastaajilla oli mahdollisuus palauttaa kysely suljetussa kirjekuoressa.



Kuvio 6. Vastaajien ikäjakauma (N=221)

232 kyselyyn vastanneesta vain 221 henkilöä vastasi kysymykseen iästä. Osa ei vastanut tähän kysymykseen samasta syystä kuin kysymykseen sukupuolesta; he pelkäävät tulevansa tunnistetuiksi. Kuten kuviosta näkee vastaajista melkein puolet (41,63 %) oli 50-59 –vuotiaita. Toiseksi eniten oli 40-49 –vuotiaita. Vähiten vastauksia saatiin yli 60 –vuotiailta ja 20-29 –vuotiailta. Alle 20 –vuotiaita vastaajia ei ollut ollenkaan.





Kuvio 7. Vastaajien palvelusvuodet yrityksessä (N=222)

232 vastaajasta 222 henkilöä vastasi kysymykseen palveluvuosista yritys X:ssä. Syynä on todennäköisesti sama kuin kahdessa muussa taustakysymyksessä. Suurin osa vastaajista (30,63 %) on ollut yrityksessä töissä 10-19 vuotta. Vastauksia saatiin yhtä paljon niin 5-9 kuin 20-29 vuotta yrityksessä työskennelleiltä vastaajilta. Alle 5 vuotta yrityksen palveluksessa olleista 9,91 % vastasi kyselyyn. Huomattavasti vähiten vastauksia saatiin henkilöiltä, jotka ovat olleet yrityksessä 40-49 vuotta töissä.

### *Strateginen johtaminen*

Vastaajia pyydettiin arvioimaan yrityksen strategista johtamista väittämien avulla. Väittämiin vastattiin asteikolla 1-5, joista 1=täysin eri mieltä 2=eri mieltä 3=en osaa sanoa 4=samaa mieltä 5=täysin samaa mieltä. Strategiseen johtamiseen liittyvissä väittämissä osassa kysyttiin mielipidettä yrityksen arvoista ja miten niitä toteutetaan yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Yrityksen arvoja ovat yrityksen itsenäisyys, tyytyväinen asiakas, toiminnan tuloksellisuus, henkilöstön hyvä ammattitaito, ympäristön kunnioittaminen. Seuraavassa taulukossa esitellään henkilöstön mielipiteitä yrityksen arvoista ja sitä, miten niitä toteutetaan yrityksen toiminnassa.

TAULUKKO 2. Arvot

	<b>täysin eri mieltä</b>	<b>eri mieltä</b>	<b>en osaa sanoa</b>	<b>samaa mieltä</b>	<b>täysin samaa mieltä</b>
Arvot tuovat mielestäni kilpailuetua yritykselle.	0,44%	10,13%	32,16%	44,93%	12,33%
Yrityksessä toteutetaan mielestäni hyvin yrityksen arvoja.	3,51%	23,68%	33,33%	34,65%	4,82%
Omistajaperheen arvot näkyvät yrityksen johtamisessa.	6,61%	18,5%	33,92%	31,72%	9,25%
Johto ja henkilöstö sitoutuvat yrityksen arvoihin.	7,93%	21,15%	39,21%	29,52%	2,2%

Suurin osa vastaajista on sitä, mieltä, että yritys X:n arvot tuovat kilpailuetua yritykselle. Melkein puolet (44,93 %) vastaajista oli samaa mieltä väittämän kanssa, että arvot tuovat kilpailuetua yritykselle. Vain 0,44 % vastaajista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa.

Väittämään ”Yrityksessä toteutetaan mielestäni hyvin yrityksen arvoja” tuli hieman enemmän hajontaa. Kolmasosa vastaajista vastasi ”en osaa sanoa”. Iso osa vastaajista oli kuitenkin samaa mieltä väittämän kanssa: 34,65 % vastaajista oli samaa mieltä ja 4,82 % oli täysin samaa mieltä. 3,51 % vastaajista oli täysin eri mieltä.

31,72 % vastaajista oli samaa mieltä ja 9,25 % täysin samaa mieltä väittämän ”omistajaperheen arvot näkyvät yrityksen johtamisessa”. Melko moni vastaajista oli kuitenkin eri mieltä väittämän kanssa eli heidän mielestään omistajaperheen arvot eivät näy siinä, miten yritystä johdetaan.

Eniten arvoihin liittyvissä väittämissä eri mieltä oltiin väittämän ”johto ja henkilöstö sitoutuvat yrityksen arvoihin”. Jopa 7,93 % vastaajista oli täysin eri mieltä ja 21,15 % eri mieltä väittämän kanssa. Vain 2,2 % oli täysin samaa mieltä

ja 29,52 % samaa mieltä. Arvoihin ja siihen miten niitä toteutetaan yrityksessä liittyen yrityksessä tulisi eniten kiinnittää huomiota siihen miten yrityksen johto ja henkilöstö sitoutuvat arvoihin.

Seuraavassa taulukossa selviää, miten hyvin yritys X:n henkilöstö luottaa yritykseen.

TAULUKKO 3. Luottamus yritys X:ään

	<b>täysin eri mieltä</b>	<b>eri mieltä</b>	<b>en osaa sanoa</b>	<b>samaa mieltä</b>	<b>täysin samaa mieltä</b>
Voin luottaa yrityksen omistajasukuun.	3,07%	14,04%	29,82%	40,79%	12,28%
Luotan siihen, että sukupolvenvaihdokset hoidetaan onnistuneesti.	3,07%	14,47%	39,91%	35,09%	7,46%
Yrityksen historia tuo kilpailuetua yritykselle.	1,32%	6,58%	14,47%	51,75%	25,88%
Luotan, että yrityksellä on hyvä tulevaisuus edessä.	11,01%	25,11%	40,09%	18,94%	4,85%

Strategiseen johtamiseen liittyvissä väittämissä kysyttiin vastaajien mielipidettä myös muun muassa siihen, miten he luottavat yrityksen johtoon ja tulevaisuuteen. Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että he voivat luottaa yrityksen omistajasukuun. Jopa 40,79 % vastaajista oli samaa mieltä ja 12,28 % täysin samaa mieltä väittämän ”voin luottaa yrityksen omistajasukuun” kanssa. Vain 3,07 % vastaajista oli täysin eri mieltä. Suurin osa vastaajista luottaa siis, että yrityksen omistajat johtavat yritystä hyvin.

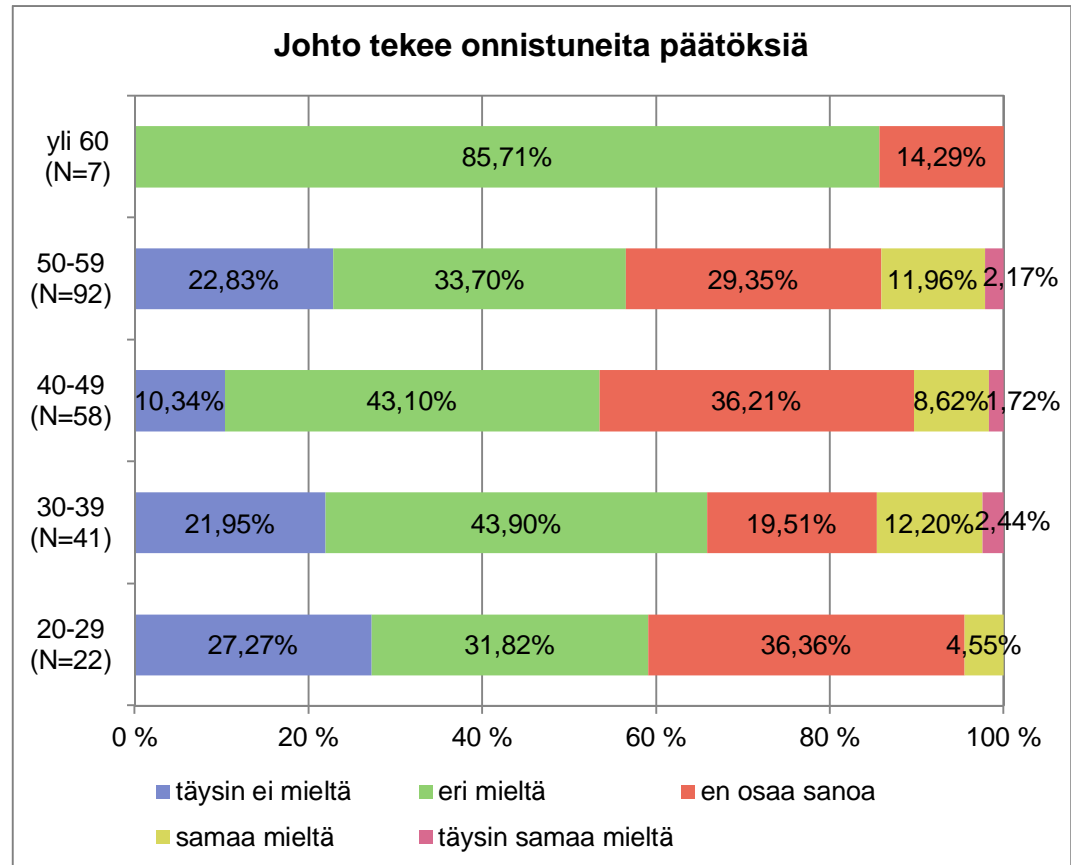
Vastaajat suhtautuvat melko positiivisesti siihen, että sukupolvenvaihdokset hoidetaan onnistuneesti yrityksessä. 35,09 % vastaajista oli samaa mieltä ja 7,46 % täysin samaa mieltä väittämän ”luotan siihen, että sukupolvenvaihdokset hoidetaan onnistuneesti” kanssa. Melko iso osa vastaajista (39,91 %) vastasi väittämään ”en osaa sanoa”. Mielestäni tämä osoittaa hieman epävarmuutta siihen, että sukupolven vaihdokset hoidetaan onnistuneesti.

Vastaajista suurimman osan mielestä yrityksen historia tuo kilpailuetua yritykselle. Jopa 51,75 % oli väittämän kanssa samaa mieltä ja 25,88 % täysin samaa mieltä. Uskon, että yrityksen historiaa arvostetaan, koska se on koko ajan pysynyt perheyriksenä ja sillä on merkittävä rooli työllistäjänä. Vain 1,32 % vastaajista oli täysin eri mieltä ja 6,58 % eri mieltä väittämän kanssa.

Väittäjä ”luotan, että yritykselle on hyvä tulevaisuus edessä” jakoi vastaajien mielipiteitä. Iso osa vastaajista (40,09 %) ei osannut ottaa kantaa väittämään. Mielestäni tämä kertoo, että työntekijät kokevat epävarmuutta yrityksen tulevaisuudesta. Jopa 11,01 % vastaajista oli täysin eri mieltä ja 25,11 % eri mieltä väittämän kanssa. Tämä kertoo, että yli neljäsosa vastaajista ei luota siihen, että yrityksellä on hyvä tulevaisuus edessä. Positiivisesti yrityksen tulevaisuusdesta kuitenkin ajattelee 23,79 % vastaajista (18,94 % oli samaa mieltä ja vain 4,85 % oli täysin samaa mieltä).

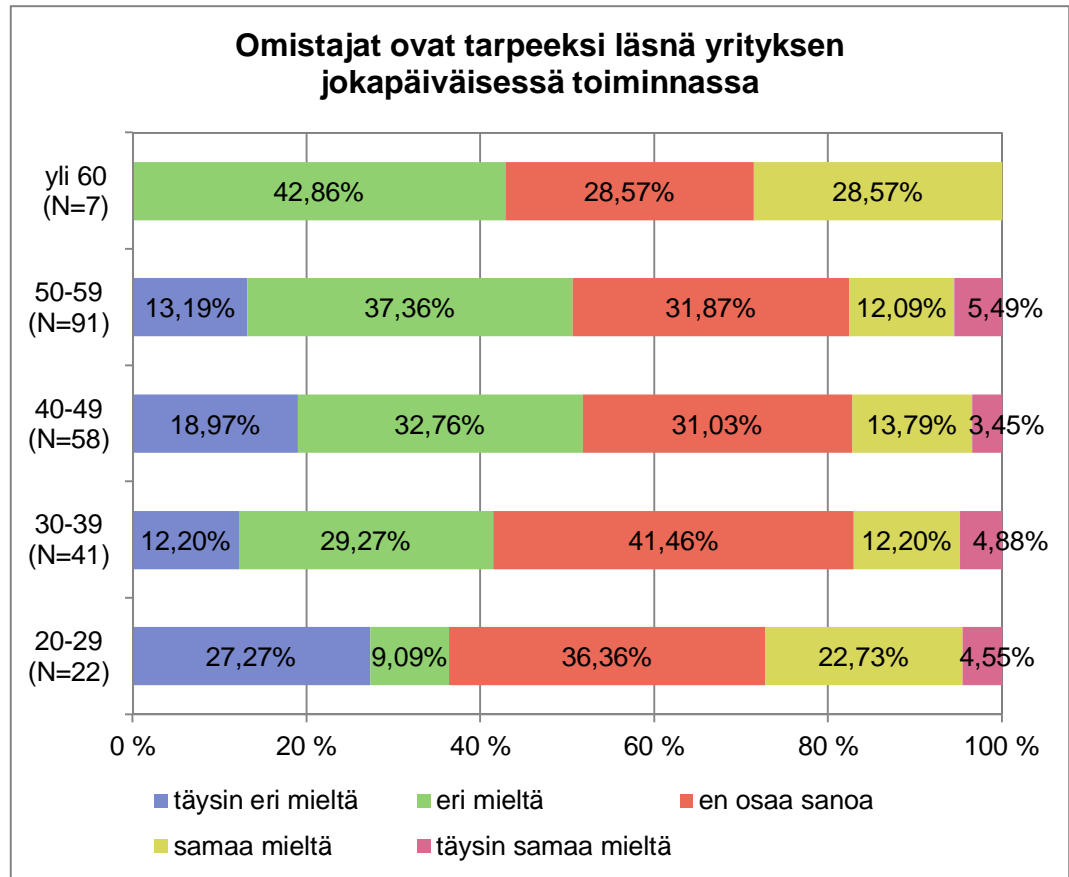
### Operatiivinen johtaminen

Kolmessa seuraavassa kuviossa esitellään kyselyyn vastanneiden mielipiteitä yrityksen X operatiivisesta johtamisesta.



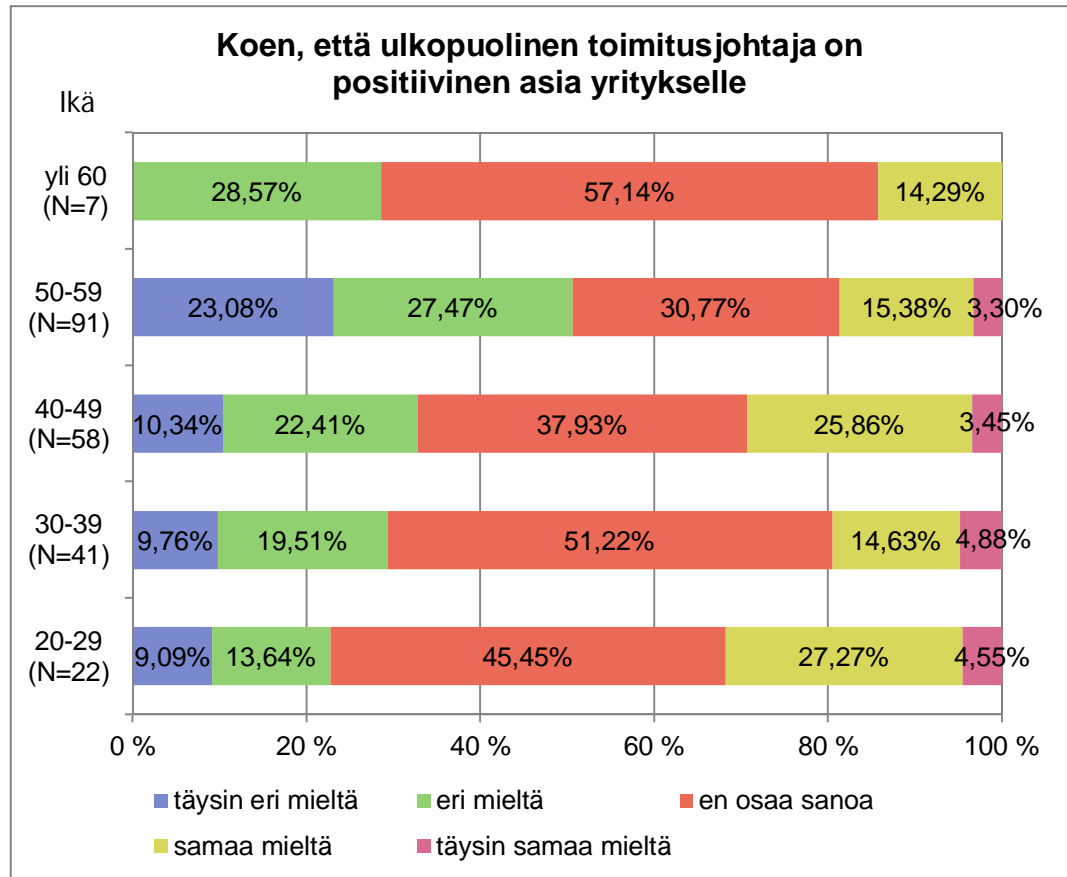
Kuvio 7. Johto tekee onnistuneita päätöksiä

Kysyttäessä vastaajilta heidän mielipidettä väittämään ”johto tekee onnistuneita päätöksiä” mielipiteet olivat melko negatiivisia. Kaikista ikäryhmistä (paitsi alle 20-vuotiaat, joilta ei tullut yhtää vastausta) suurin osa vastaajista oli vastannut joko täysin eri mieltä tai eri mieltä. Negatiivisimpia olivat yli 60-vuotiaat vastaajat. Jopa 85,71 % heistä vastasi eri mieltä. Positiivisimpia olivat 30-39 – vuotiaat, joista 12,2 % oli samaa mieltä ja 2,44 % täysin samaa mieltä väittämän kanssa.



Kuvio 8. Omistajien läsnäolo

Kysyttäessä mielipidettä väittämään ”omistajat ovat tarpeeksi läsnä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa” suurin osa kaikista vastaajista vastasi täysin eri mieltä (15,49 %) tai eri mieltä (32,3 %). Kaikista negatiivisempia ovat 40-49 – vuotiaat, joista 18,97 % oli täysin eri mieltä ja 32,76 eri mieltä väittämän kanssa. Positiivisimpia ovat 20-29 vuotiaat, joista 22,73 % oli samaa mieltä ja 4,55 % täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

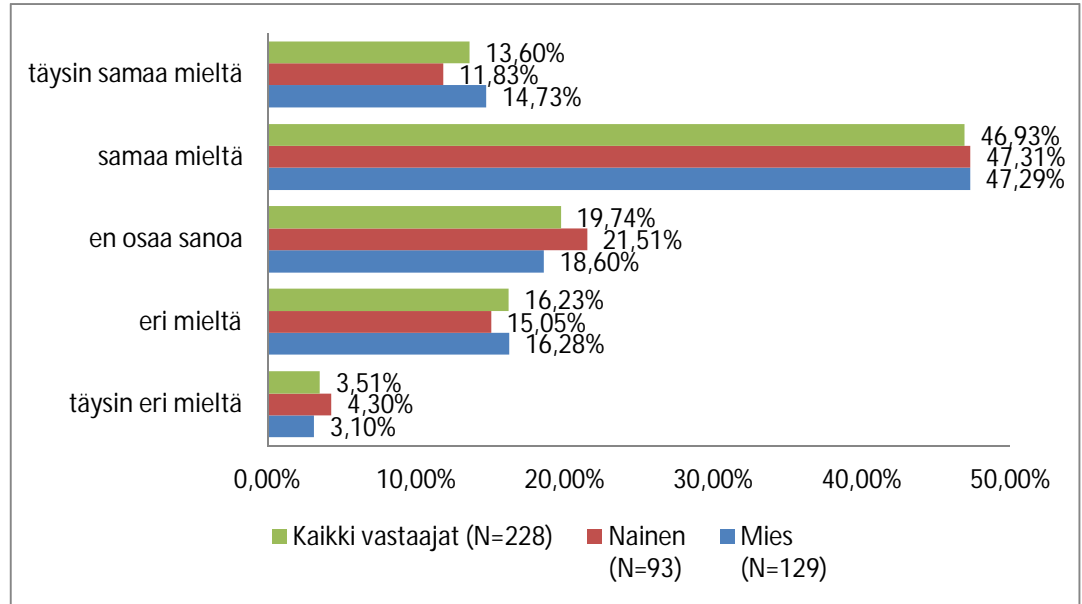


Kuvio 9. Ulkopuolinen toimitusjohtaja

Mielipiteet siitä, että onko ulkopuolinen toimitusjohtaja yritykselle positiivinen asia jakoi mielipiteitä. Iso osa vastaajista vastasi väittämään ”en osaa sanoa”; jopa 45,45 % 20-29 –vuotiaista sekä 51,22 % 30-39 –vuotiaista. Yleisesti vastaukset olivat enemmän negatiivisia kuin positiivisia. Kaikista positiivisimpia olivat 20-29 –vuotiaat. Heistä jopa 27,27 % oli samaa mieltä ja 4,55 % täysin samaa mieltä. Negatiisimpia olivat 50-59 –vuotiaat, joista 23,08 % oli täysin eri mieltä ja 27,47 % eri mieltä väittämän kanssa.

### Henkilöstöjohtaminen

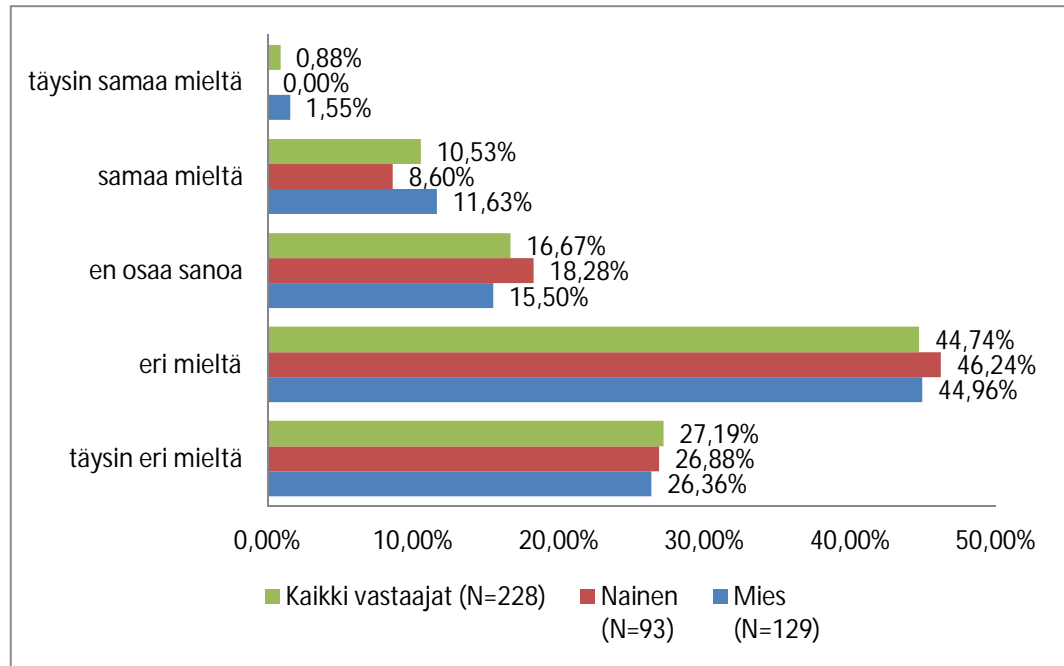
Seuraavissa kahdeksassa kuviossa tarkastellaan henkilöstön mielipidettä yrityksen henkilöstöjohtamisesta.



Kuvio 10. Työntekijöiden näkemykset yrityksestä hyvänä työnantajana

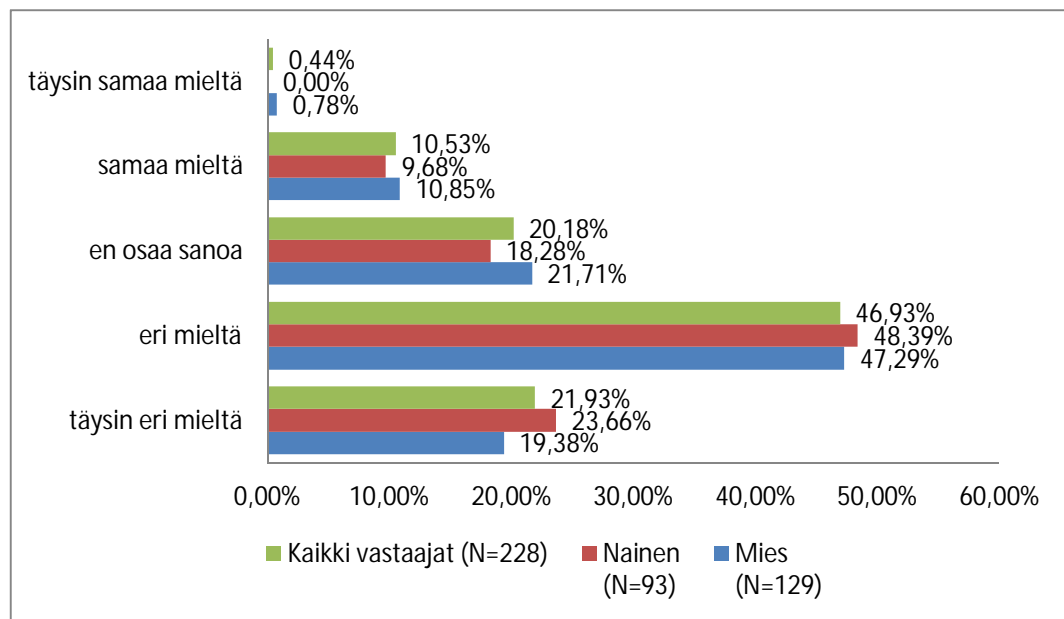
Kysyettäessä vastaajien mielipidettä väittämään ”Koen, että yritys on hyvä työnantaja” suurin osa vastaajista vastasi samaa mieltä (46,93 %) tai täysin samaa mieltä (13,6 %). Miesten ja naisten vastaukset olivat hyvin samankaltaisia. Tosin miehet olivat hieman positiivisempia kuin naiset.





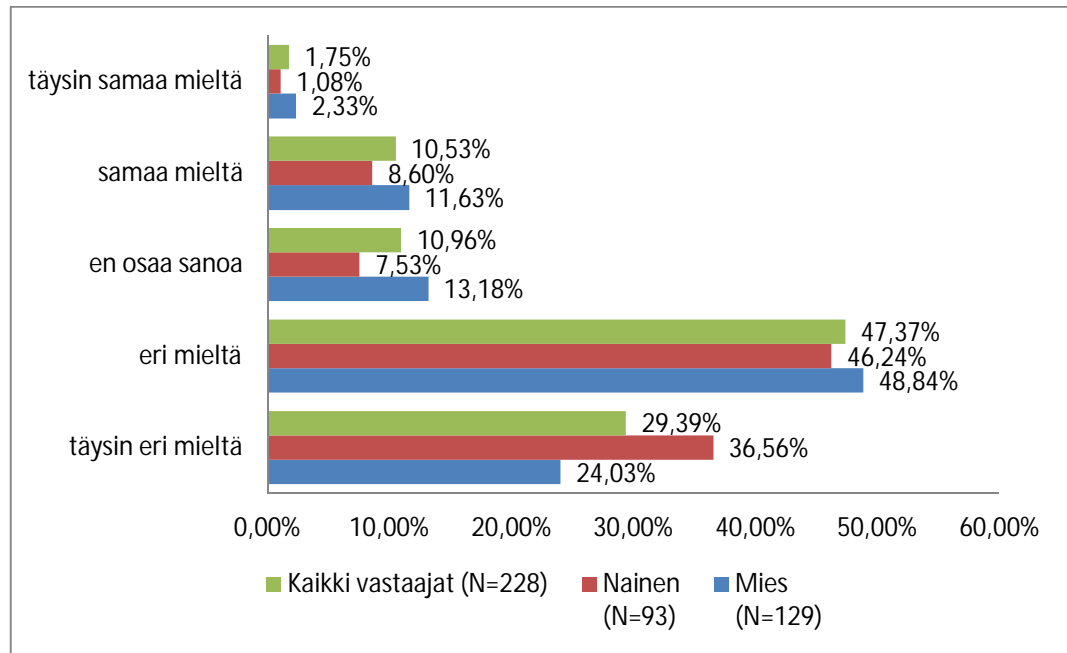
Kuvio 11. Työntekijöiden mielipiteiden huomioonotto päätöksissä

Kysyttäessä vastaajien mielipidettä väittämään ”työntekijöiden mielipiteet otetaan huomioon päätöksiä tehdessä”, vastaukset olivat hyvin samankaltaisia naisten ja miesten välillä. Suurin osa vastaajista oli väittämän kanssa eri mieltä. Kaikista vastaajista jopa 44,74 % oli eri mieltä ja 27,19 % täysin eri mieltä väittämän kanssa.



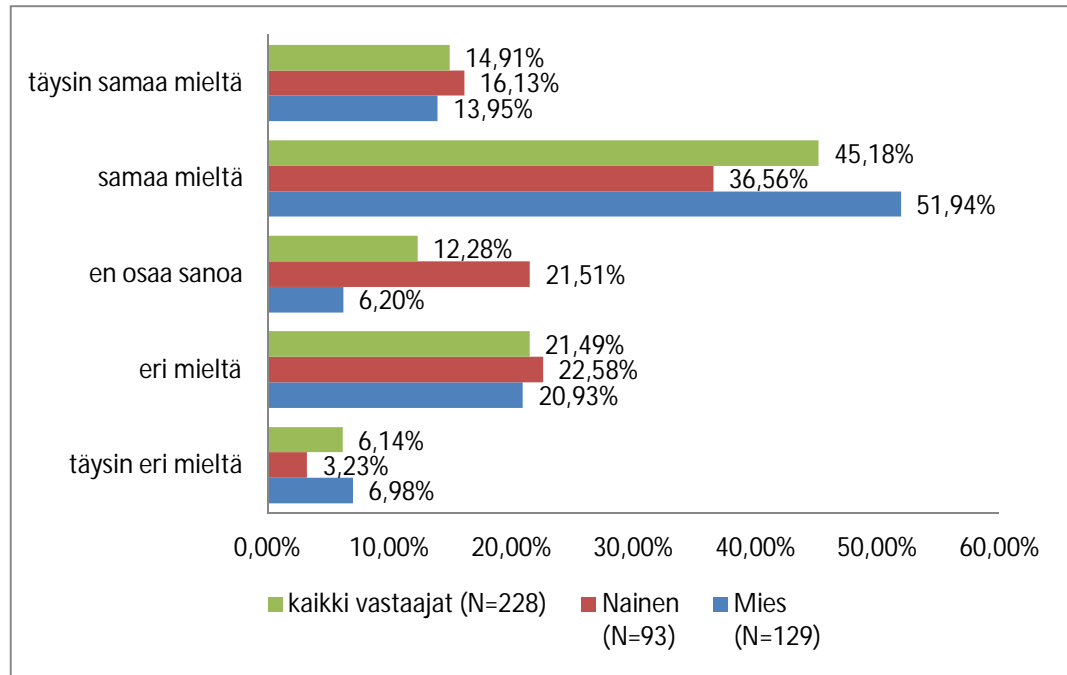
Kuvio 12. Päätösten perustelu

Vastaukset olivat myös melko negatiivisia väittämään ”johto perustelee päätöksensä riittävän selkeästi”. Kukaan naisista ei ollut täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja miehistäkin vain 0,78 %. Reilusti yli puolet vastaajista olivat väittämän kanssa joko eri mieltä tai täysin eri mieltä. Naiset olivat hieman negatiivisempia kuin miehet.



Kuvio 13. Tiedottaminen yrityksen asioista henkilöstölle

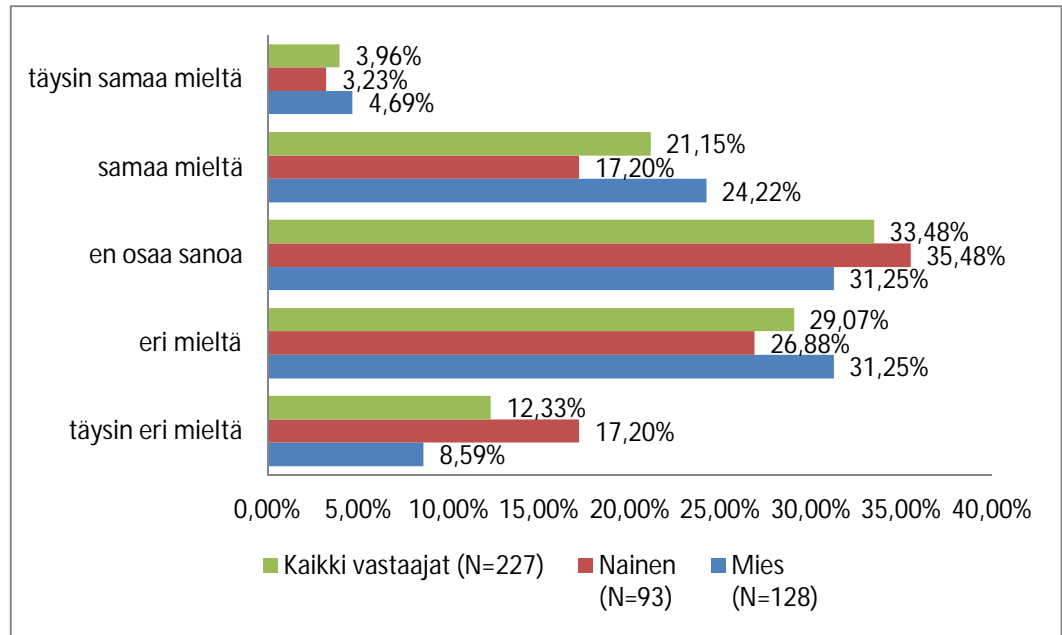
Suurimman osan kyselyyn vastanneiden mielestä tiedottaminen yrityksen asioista henkilöstölle ei ole riittävää. Naisista jopa 36,56 % oli täysin eri mieltä ja 46,24 % eri mieltä väittämän kanssa. Miehet vastasivat väittämään positiivisemmin kuin naiset. Miehistä 11,63 % oli samaa mieltä ja 2,33 % täysin samaa mieltä siitä, että tiedottaminen yrityksen asioista henkilöstölle on riittävää.



Kuvio 14. Kommunikointi esimiehen kanssa

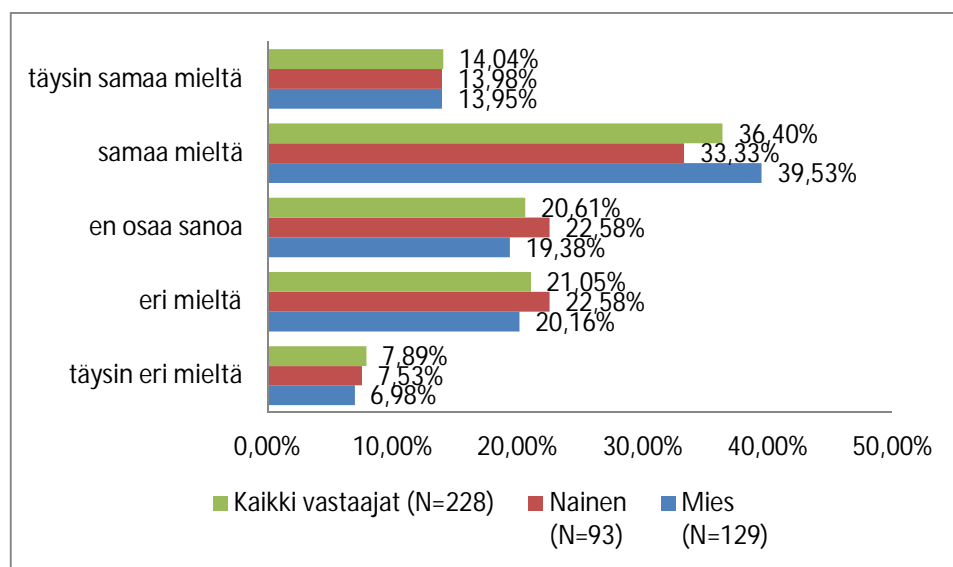
Suurin osa kyselyyn vastanneista on joko täysin samaa mieltä (14,91%) tai samaa mieltä (45,18 %) väittämän ”kommunikointi esimiehen kanssa on hyvää”.

Miehistä jopa 51,95 % eli yli puolet kokee, että kommunikointi esimiehen kanssa on hyvää. Naisista väittämän kanssa täysin samaa mieltä on 16,13 % ja samaa mieltä 36,56 %. Kaikista vastaajista vain 6,14 % on täysin eri mieltä ja 21,49 % eri mieltä väittämän kanssa.



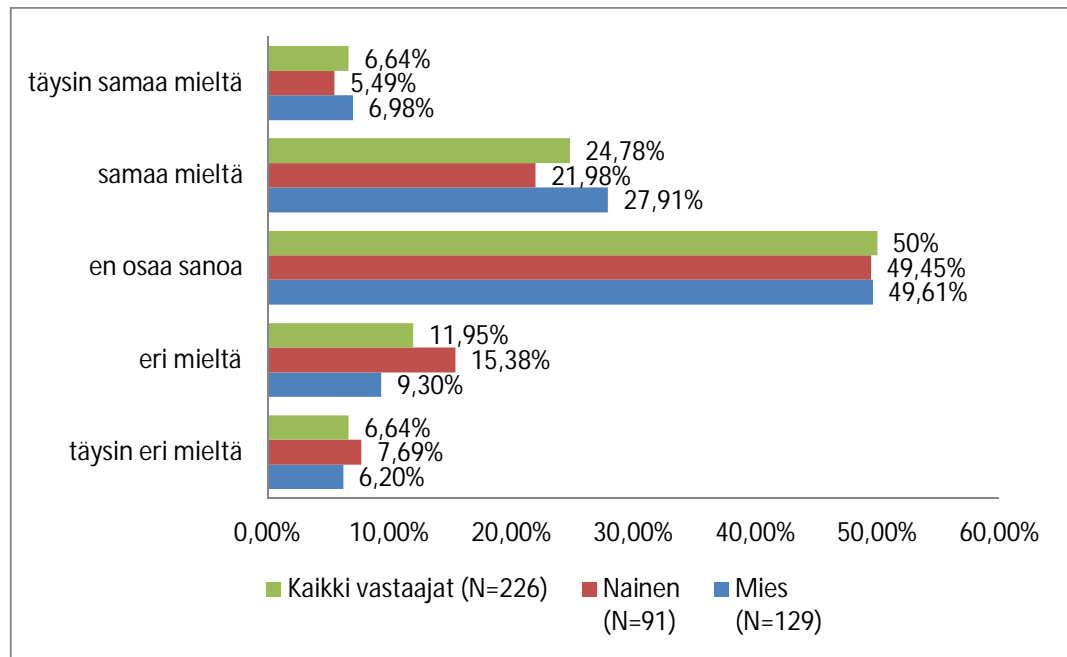
Kuvio 15. Kehitysmahdollisuudet

Väittämä ”koen, että minulla on hyvät kehitysmahdollisuudet yritys X:ssä” jakoi vastaajien mielipiteitä. Myös miesten ja naisten vastaukset erosivat toisistaan. Esimerkiksi miehistä täysin eri mieltä väittämän kanssa oli vain 8,59 % kun taas naisista täysin eri mieltä oli 17,20 %. Jopa 33,48 % kaikista vastaajista vastasi väittämään ”en osaa sanoa”. Miehistä noin neljännes (24,22 %) oli samaa mieltä väittämän kanssa kun taas naisista samaa mieltä oli 17,20 %. Kaiken kaikkiaan vastaajat olivat melko negatiivisia väittämän kanssa.



Kuvio 16. Esimiehen suhtautuminen alaisiin

Vastaajien mielipiteet väittämään ”esimieheni suhtautuu alaisiinsa oikeudenmukaisesti” olivat melko positiivisia. Miesten ja naisten mielipiteet olivat samankaltaisia. Kaikista vastaajista suurin osa oli täysin samaa mieltä (14,04 %) tai samaa mieltä (36,40 %) eli he kokevat, että esimies suhtautuu alaisiinsa oikeudenmukaisesti. Vain 7,89 % kaikista vastaajista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa.

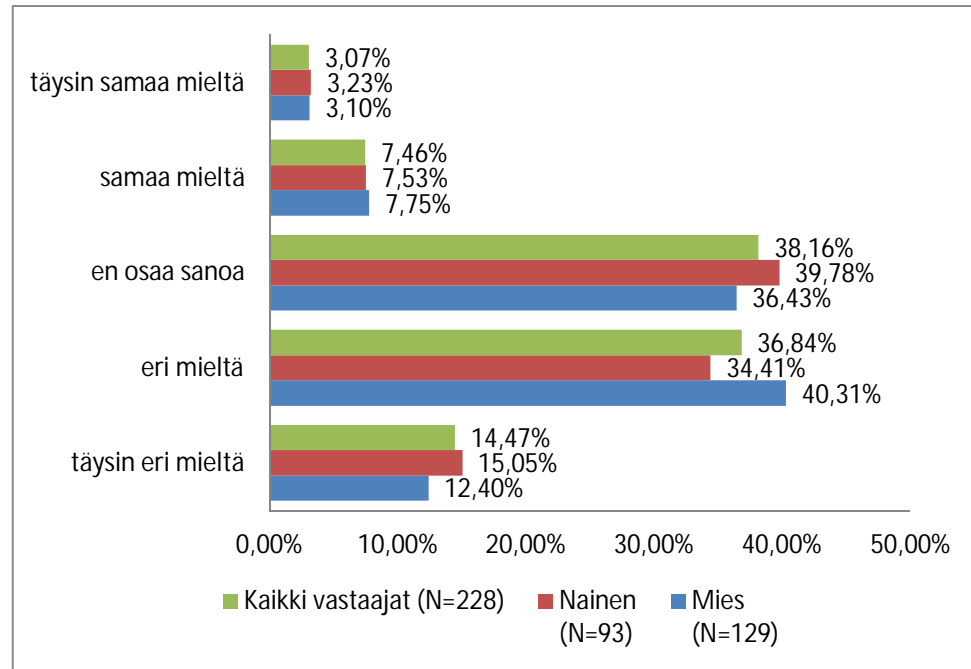


Kuvio 17. Johdon sukulaisten suosiminen rekrytoinnissa

Jopa puolet kaikista vastaajista vastasi en osaa sanoa väittämään ”johdon sukulaisten suosiminen rekrytoinnissa ei ole ongelma yrityksessä”. Muuten vastaajat olivat enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä väittämän kanssa. Kaikista vastaajista samaa mieltä oli 24,78 % ja täysin samaa mieltä 6,64 %. Naiset olivat hieman negatiivisempia väittämän kanssa kuin miehet. Naisista eri mieltä oli 15,38 % ja täysin eri mieltä 7,69 %. Vastaavat luvut miehillä oli 9,30 % ja 6,20 %.

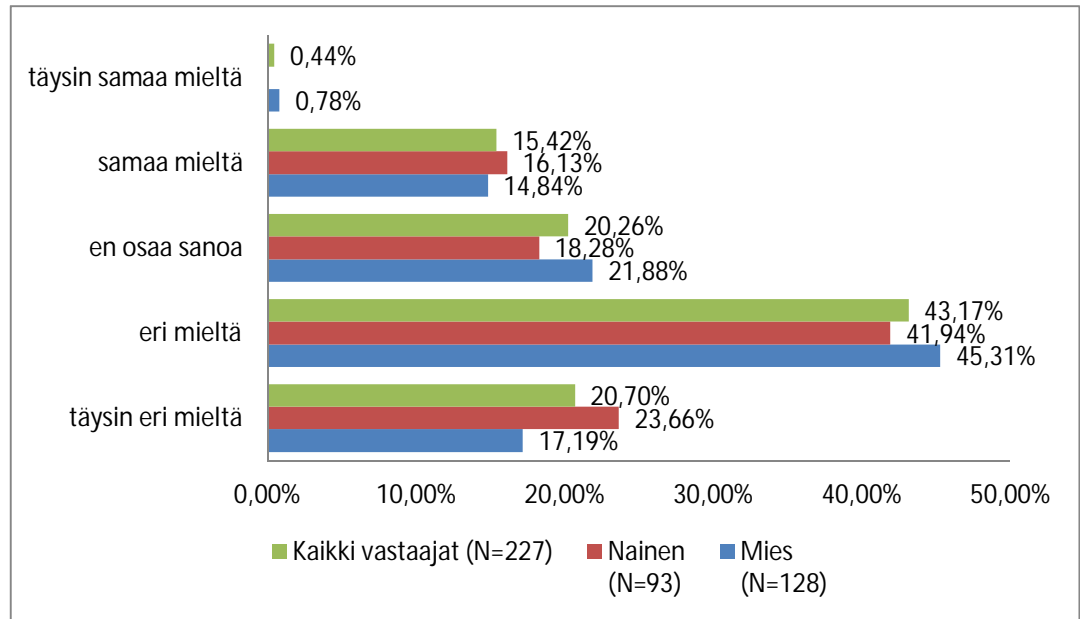
### Talousjohtaminen

Kahdessa seuraavassa kuviossa tarkastellaan talousjohtamista ja sitä, mitä mieltä yrityksen henkilöstö siitä on.



Kuvio 18. Työntekijöiden mielipiteitä talousjohtamiseen

Kyselyyn osallistuneet olivat melko vahvasti eri mieltä väittämän ”mielestäni yrityksen taloutta johdetaan hyvin” kanssa. Miehistä jopa 40,31 % oli eri mieltä ja 12,40 % täysin eri mieltä. Naisilla vastaavat luvut ovat 34,41 % ja 15,05 %. Kaikista vastaajista vain 3,07 % oli täysin samaa mieltä ja 7,46 % samaa mieltä.

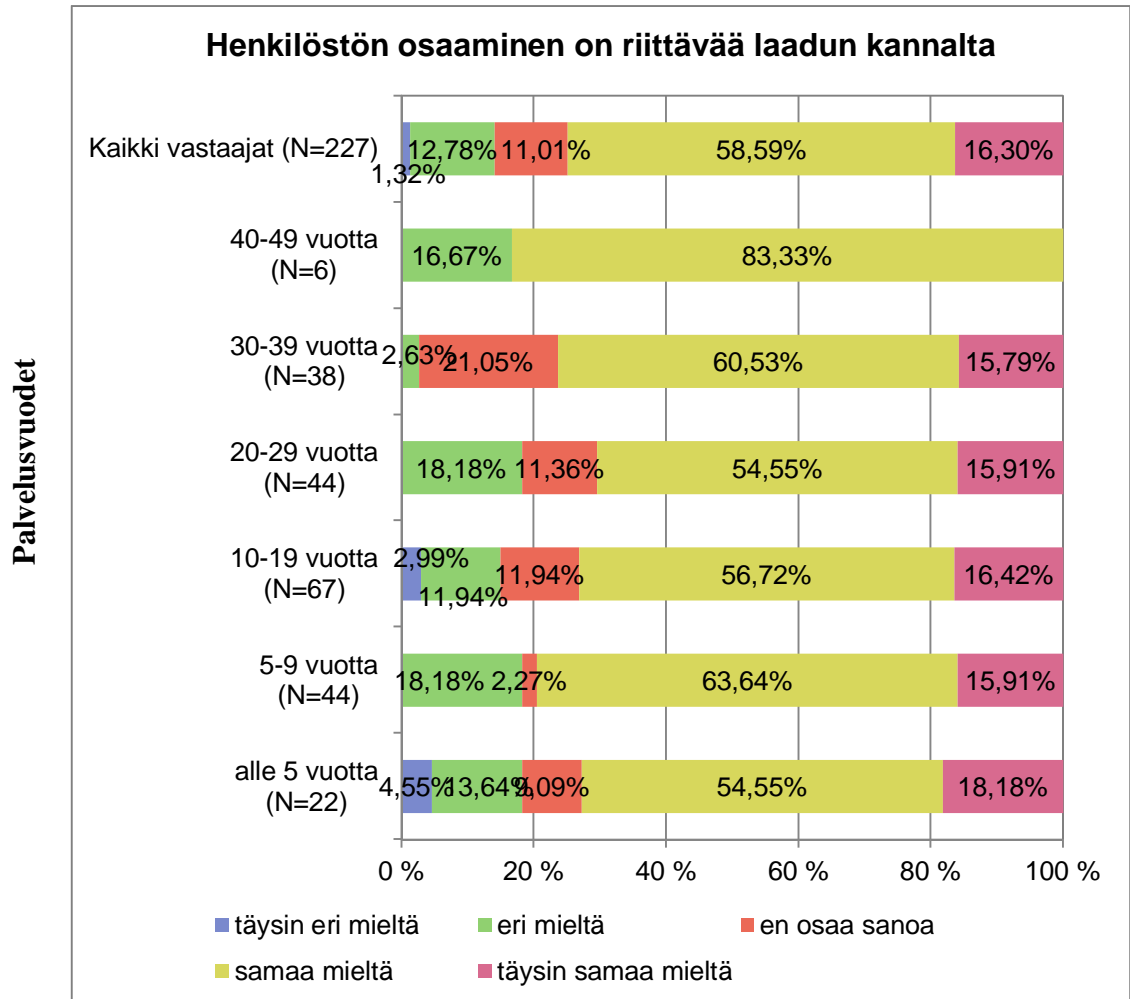


Kuvio 19. Taloudellisista asioista tiedottaminen

Kysyttäessä vastaajien mielipidettä väittämään ”mielestäni taloudellisista asioista tiedotetaan tarpeeksi” jopa 45,31 % miehistä ja 41,94 % naisista oli eri mieltä väittämän kanssa. Täysin eri mieltä oli 17,19 % miehistä ja 23,66 % naisista. Vastaajien mielipiteet ovat huomattavan negatiivisia. Samaa mieltä väittämän kanssa oli miehistä 14,84 % ja naisista 16,13 %. Kukaan naisvastaajista ei ollut täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja miehistäkin 0,78 %.

### Laatujohtaminen

Neljässä seuraavassa kuviossa esitellään se, miten yritys X:n henkilöstö kokee laatujohtamisen yrityksen toiminnassa.

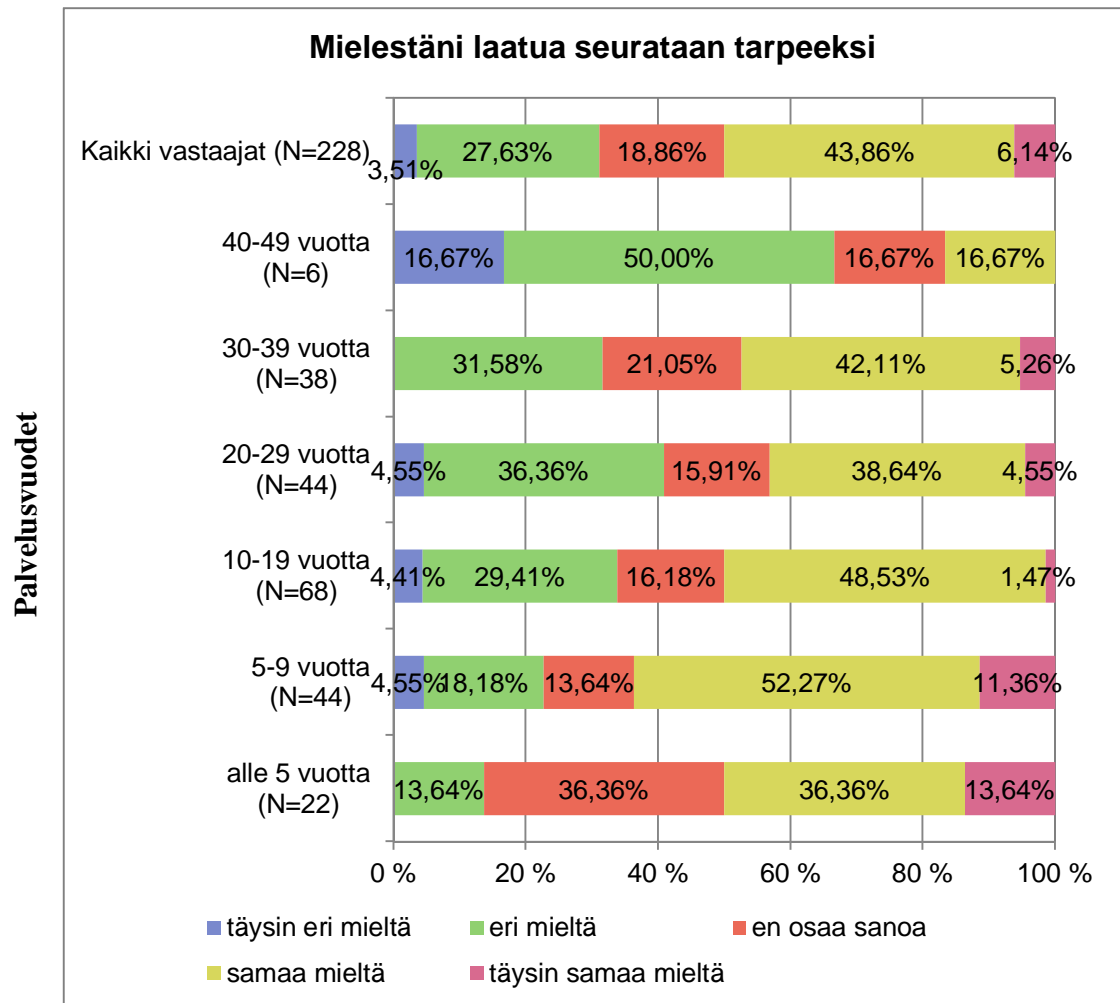


Kuvio 20. Henkilöstön laatuosaaminen

Kysyttäessä mielipidettä väittämään ”henkilöstön osaaminen on riittävää laadun kannalta” reilusti yli puolet kaikista vastaajista vastasivat samaa mieltä.

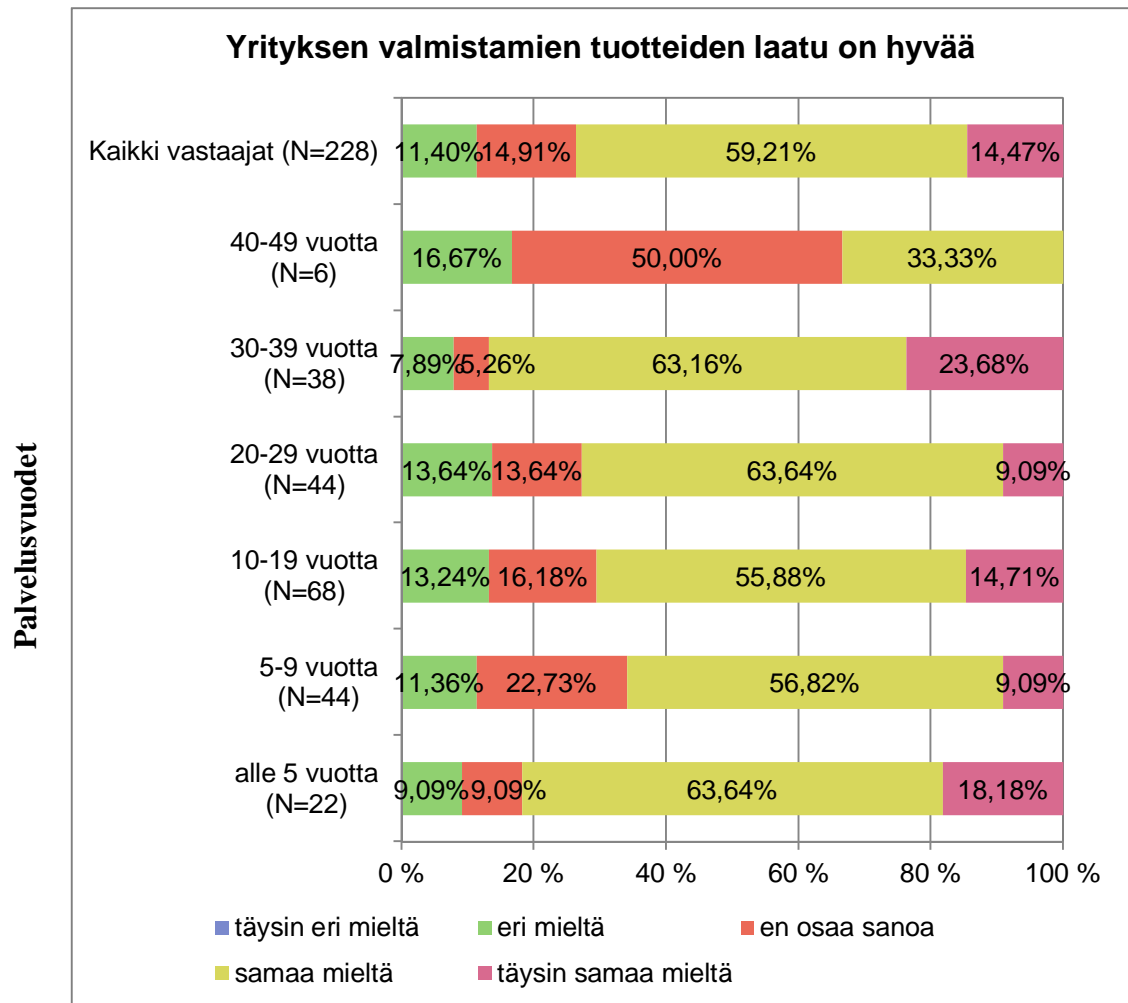
Vastaajista, jotka ovat olleet 40-49 –vuotta yrityksen palveluksessa jopa 83,33 % oli samaa mieltä väittämän kanssa. Kaikista muista vastaajaryhmistä, paitsi 40-49 –vuotta palveluksessa olleet, huomattavan moni oli vastannut väittämään täysin samaa mieltä. Vastaajaryhmästä ”10-29 –vuotta” vain 2,99 % oli täysin eri mieltä sekä vastaajaryhmästä ”alle 5 vuotta” vain 4,55 % oli täysin eri mieltä väittämän kanssa.





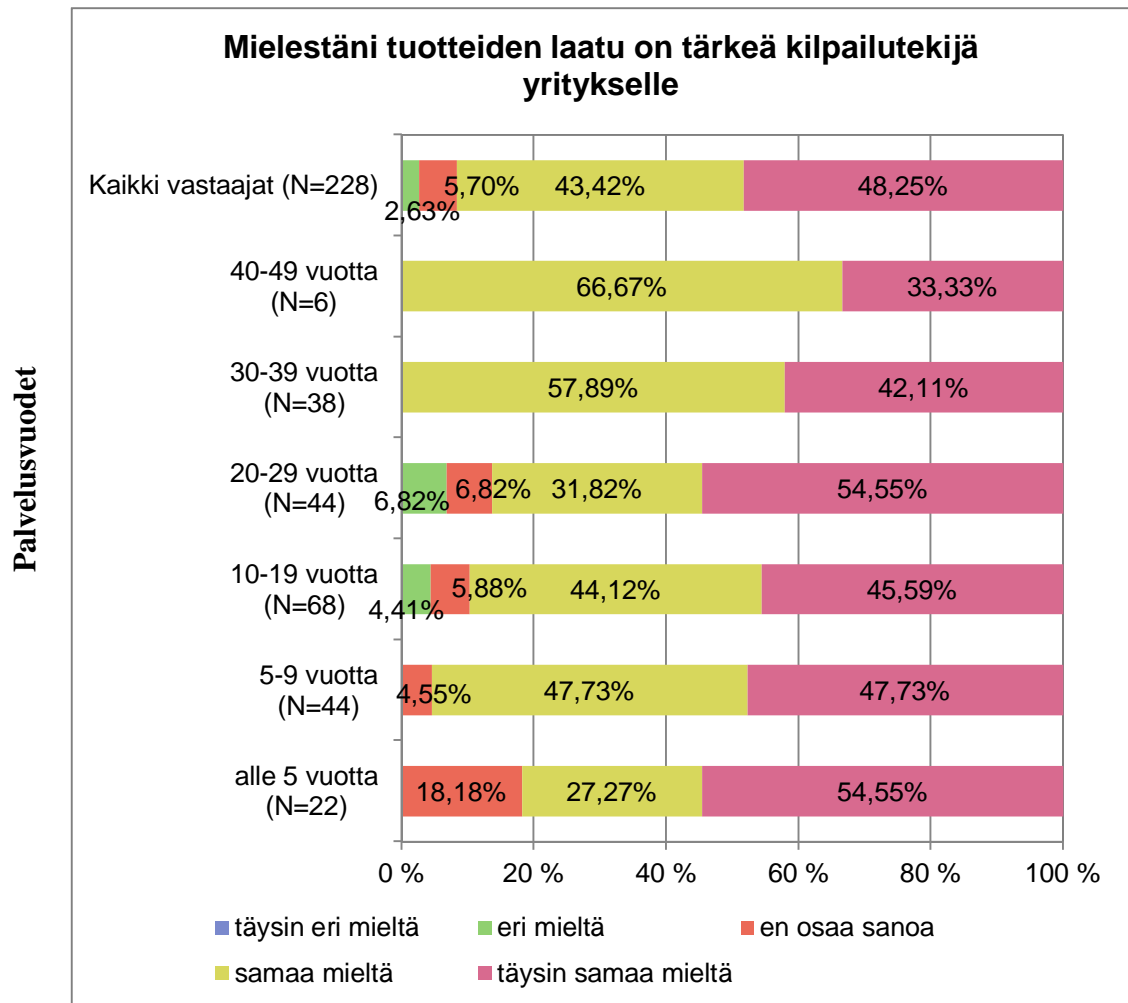
Kuvio 21. Laadun seuraaminen

Kaikista vastaajista melkein puolet (43,86 %) olivat samaa mieltä väittämän ”mielestäni laatua seurataan tarpeeksi” kanssa. Negatiivisimpia olivat 40-49 vuotta yrityksen palveluksessa olleet. Heistä tasan puolet olivat eri mieltä ja 16,67 % täysin eri mieltä väittämän kanssa. Kaikista positiivisimpia olivat 5-9 vuotta yrityksen palveluksessa olleet. Heistä jopa 52,27 % oli samaa mieltä ja 11,36 % täysin samaa mieltä väittämän kanssa.



Kuvio 22. Yrityksen valmistamien tuotteiden laatu

Kaikista vastaajista yli puolet (59,21 %) oli samaa mieltä väittämän ”yrityksen valmistamien tuotteiden laatu on hyvää”. Kukaan vastaajista ei myöskään ollut täysin eri mieltä. Kaikista positiivisemmin yrityksen valmistamien tuotteiden laadusta ajattelee 20-29 vuotta yrityksen palveluksessa olleet. Heistä jopa 63,16 % oli samaa mieltä ja 23,68 % täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Negatiivisimpia olivat 40-49 vuotta yrityksen palveluksessa olleet, joista 16,67 % oli eri mieltä väittämän kanssa ja jopa 50,00 % vastasi ”en osaa sanoa”.

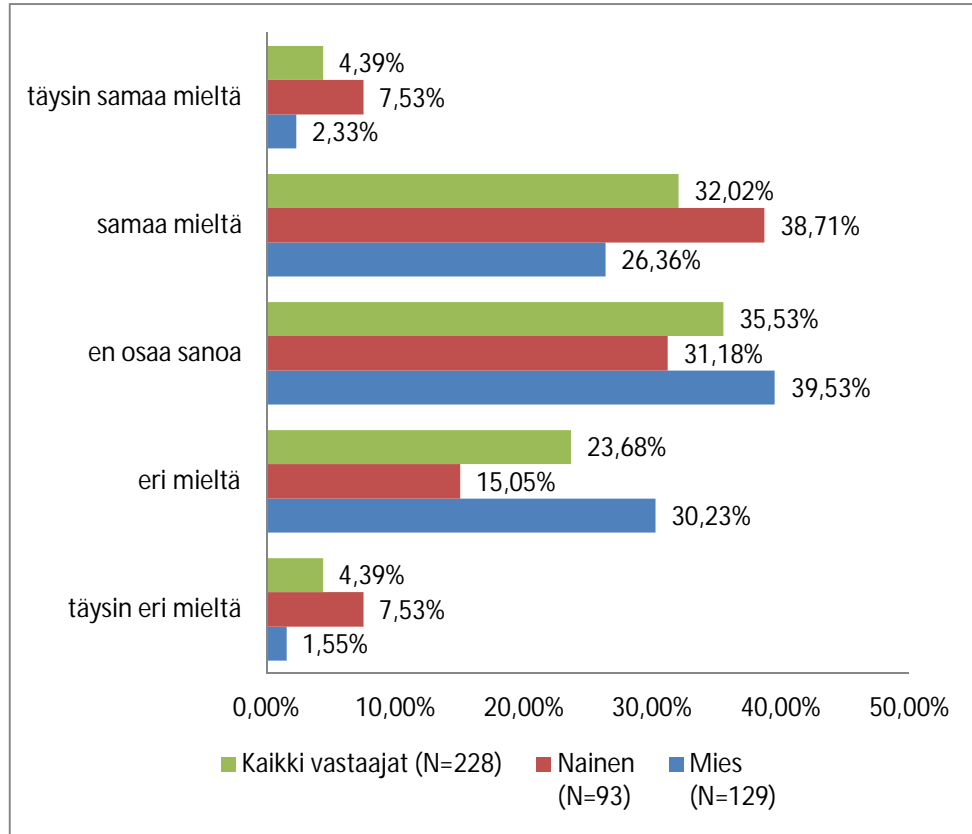


Kuvio 23. Tuotteiden laatu kilpailutekijänä

Kysyttäessä vastaajien mielipidettä väittämään ”mielestäni tuotteiden laatu on tärkeä kilpailutekijä yritykselle” melkein puolet (48,25 %) kaikista vastaajista oli täysin samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa. Kaikista positiivisempia olivat 40-49 vuotta yrityksen palveluksessa olleet, joista jopa 66,67 % oli samaa mieltä ja 33,33 % täysin samaa mieltä sekä 30-39 vuotta yrityksen palveluksessa olleet, joista 57,89 % oli samaa mieltä ja 42,11 % täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Eri mieltä väittämän kanssa oli vain 6,82 % 20-29 vuotta yrityksen palveluksessa olleista ja 4,41 % 10-19 vuotta yrityksen palveluksessa olleista.

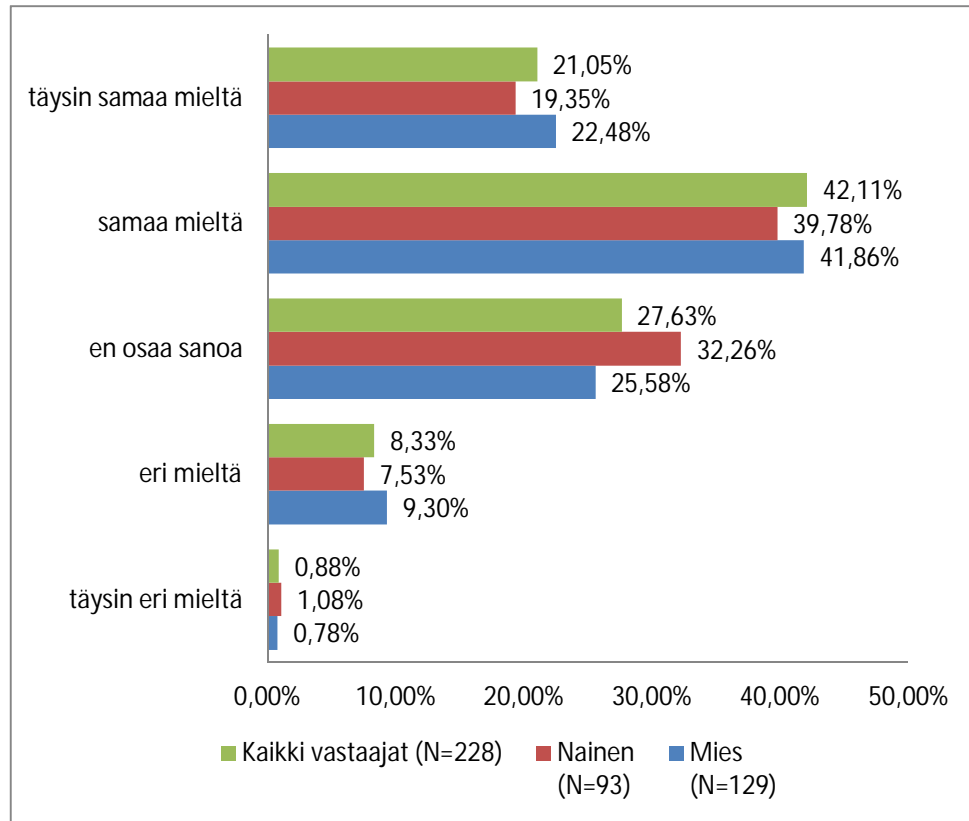
### Markkinoinnin johtaminen

Seuraavissa viidessä kuviossa esitellään kyselyyn vastanneiden mielipiteitä yritys X:n markkinoinnista.



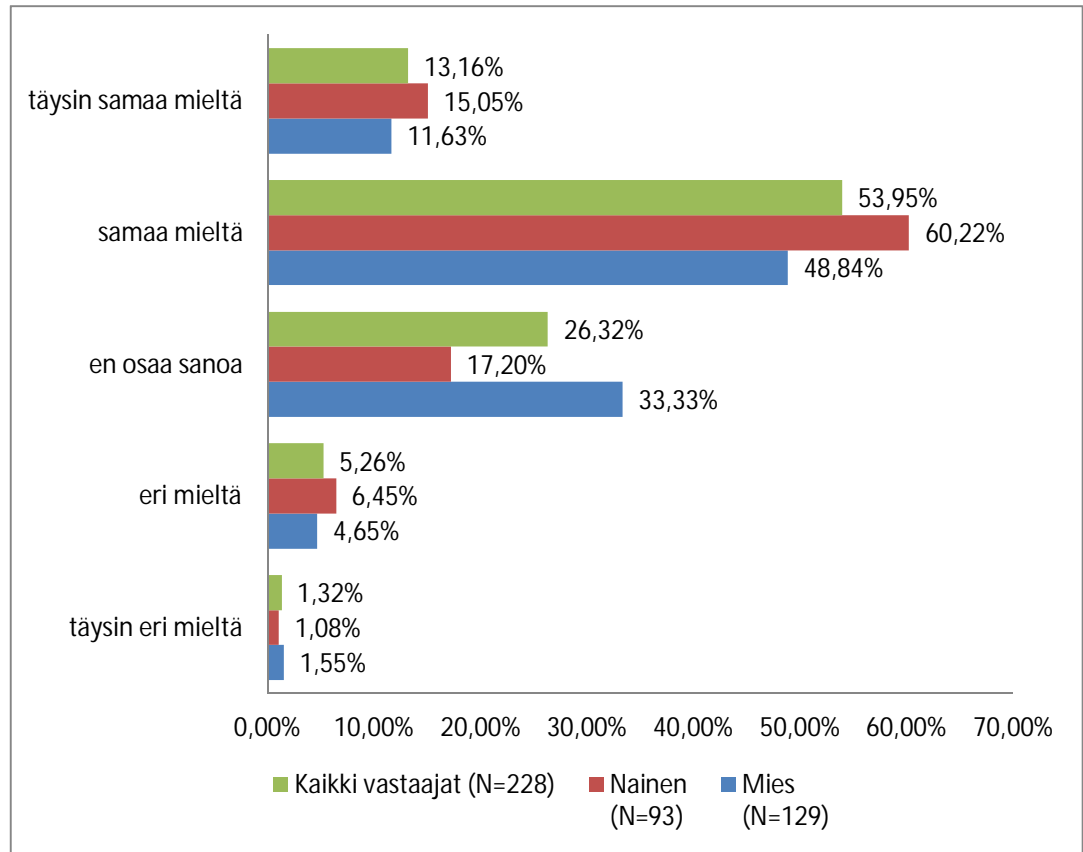
Kuvio 24. Työntekijöiden mielipiteitä yrityksen markkinoinnista

Kysyttäessä vastaajien mielipidettä väittämän ”mielestäni yrityksen markkinointi on tarpeeksi hyvää” vastaukset jakautuivat melko tasaisesti. Kaikista vastaajista 32,02 % oli samaa mieltä ja 23,68 eri mieltä väittämän kanssa. Vastaajista naiset olivat positiivisempia kuin miehet. Naisesta 7,53 % oli täysin samaa mieltä ja jopa 38,71 % samaa mieltä. Iso osa vastaajisat vastasi kuitenkin ”en osaa sanoa”; 31,18 % naisista ja 39,53 % miehistä.



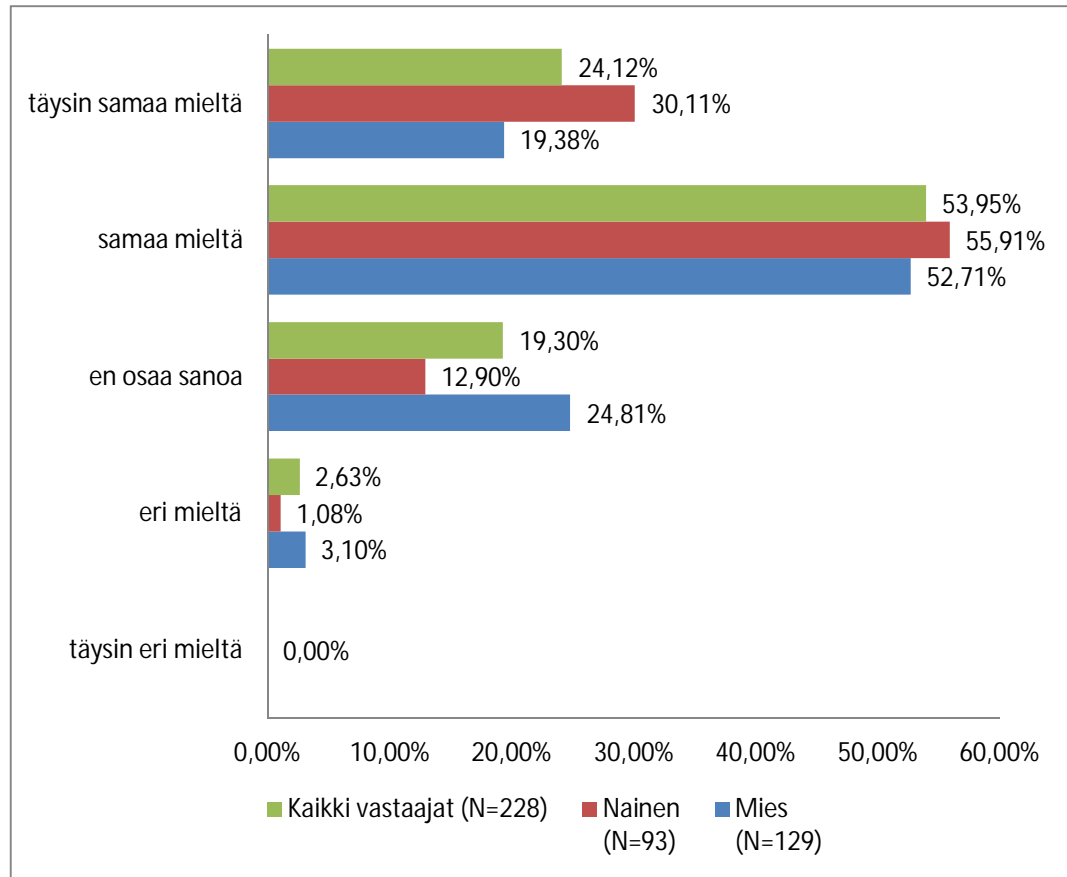
Kuvio 25. Markkinoinnin tehostamisen tarve

Kaikista vastaajista jopa 42,11 % on samaa mieltä ja 21,05 % täysin samaa mieltä väittämän ”mielestäni markkinointi kaipaa tehostamista”. Vastaajista siis yli puolet ovat sitä mieltä, että yrityksen markkinointi kaipaa tehostamista. Miesten ja naisten mielipiteet olivat melko samankaltaisia. Vain 1,08 % naisista ja 0,78 % miehistä oli täysin eri mieltä väittämän kanssa.



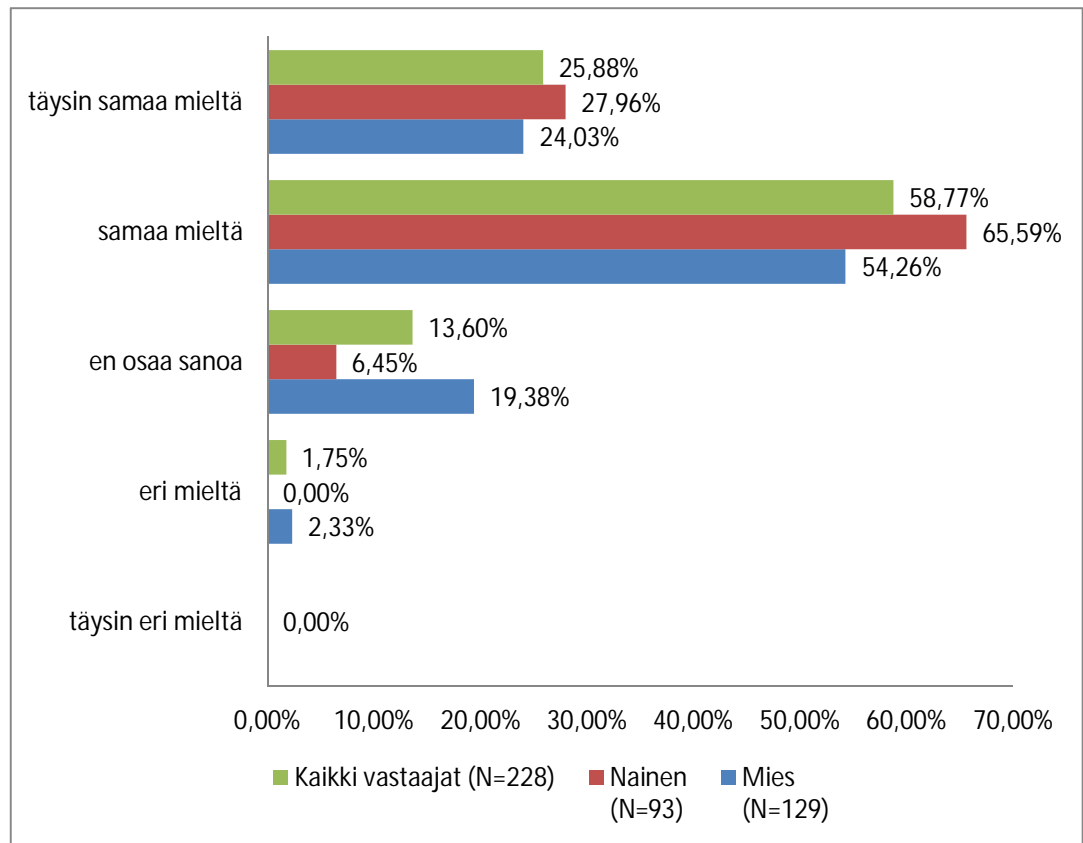
Kuvio 26. Mainonnan antama kuva

Reilusti yli puolet kaikista vastaajista on sitä mieltä, että mainonta antaa hyvän kuvan yrityksestä. Naisista jopa 60,22 % on samaa mieltä ja 15,05 % täysin samaa mieltä väittämän ”mainonta antaa hyvän kuvan yrityksestä” kanssa. Miehistäkin 48,84 % on samaa mieltä ja 11,63 % täysin samaa mieltä. Kaikista vastaajista täysin eri mieltä on 1,32 % ja 5,26 % eri mieltä väittämän kanssa.



Kuvio 27. Markkinoinnin vaikutus yrityksen kannattavuuteen

Reilusti yli puolet vastaajista ovat sitä mieltä, että yrityksen markkinointi lisää sen kannattavuutta. Naiset olivat hieman enemmän samaa mieltä väittämän kanssa kuin miehet. Naisista jopa 55,91 % oli samaa mieltä ja 30,11 % täysin samaa mieltä väittämän ”markkinointi lisää yrityksen kannattavuutta” kanssa. Miehillä vastaavat luvut ovat 52,71 % ja 19,38 %. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä ja kaikista vastaajista vain 2,63 % oli eri mieltä väittämän kanssa.



Kuvio 28. Markkinointi vaikutus kilpailukykyyn

Kysyttäessä vastaajien mielipidettä väittämään ”markkinointi parantaa yrityksen kilpailukykyä” suurin osa kaikista vastaajista oli joko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Naisista 65,59 % oli samaa mieltä ja 27,96 % täysin samaa mieltä. Miehistä 54,26 % oli samaa mieltä ja 24,03 % täysin samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa. Naisista kukaan ei ollut myöskään eri mieltä väittämän kanssa ja miehistäkin vain 2,33 %.

#### 4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen kokonaisluotettavuus pitää sisällään reliabiliteetin ja validiteetin.

Tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä, jos otos edustaa perusjoukkoa sekä mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisvirheitä.

Kokonaisluotettavuutta voidaan parantaa esimerkiksi seuraavilla asioilla tutkimusproessin aikana: tutkimusongelma tulee määritellä tarpeeksi selkeästi ja täsmällisesti, otos määritellään huolellisesti perusjoukosta, mitattavat asiat on määriteltävä yksiselitteisesti ja täsmällisesti, tietojen syöttö tehdään huolellisesti ja



tarkistetaan ennen tallentamista sekä toteutetaan tutkimusprosessi huolellisesti ja rehellisesti. (Vilka 2007, 152.)

#### *Validiteetti eli pätevyys*

Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä siinä oli tarkoituskin mitata. Eli miten tutkimuksen teorian ja käsitteet on onnistuttu siirtämään mittariin. (Vilka 2008, 150.)

Tutkimuksen toteuttamisessa käytin vain yhtä tutkimusmenetelmää, kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen valideettia olisi lisännyt, jos tutkimuksessa olisi käytetty useampaa tutkimusmenetelmää.

Tutkimuksen toteuttamisessa käytin kyselylomaketta. Kyselylomakkeen väittämät muotoiltiin siten, että kaikki ymmärtäisivät ne samalla tavalla eikä näin ollen tulisi väärinymmärryksiä. Väittämissä käytettiin Likertin viisiportaista järjestysasteikkoa (täysin eri mieltä, eri mieltä, en osaa sanoa, samaa mieltä, täysin samaa mieltä).

#### *Reliabiliteetti eli luotettavuus*

Tutkimuksen reliaabelius eli luotettavuus tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti siis arvioi tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen; tutkimus tulee olla toistettavissa. Tutkimus on silloin luotettava ja tarkka, kun toistetussa mittauksessa saadaan täsmälleen sama tulos riippumatta tutkijasta. Reliabiliteetissa tarkastellaan erityisesti mittaukseen liittyviä asioita ja tarkkuutta tutkimuksen toteutuksessa. Tutkimukseen ei saa siis sisältyä satunaisvirheitä. (Vilka 2008, 149.)

Kokonaisvaustusprosentti tutkimuksessa on 51 %, joka on mielestäni kohtuullisen hyvä. Jos tutkimuksen otos on useita satoja, niin 30-40 % vastausmäärällä voidaan tutkimus jo tehdä (Kananen 2010, 95).

Suurimmalle osalle työntekijöistä kyselylomake lähetettiin paperisena versiona. Paperilomakkeista saadut vastaukset syötettiin erittäin huolellisesti Webropol – ohjelmaan. Kyselyyn vastattiin nimettömänä, mutta osasta palautetuista lomakkeista puuttui vastaukset taustakysymyksiin. Osa oli varmaankin jättänyt

vastaamatta taustakysymyksiin, koska he pelkäävät, että heidät tunnistetaan niistä. Muutama palautetuista lomakkeista oli täysin tyhjiä.

Uskon, että tutkimuksen luotettavuus on melko hyvä, koska vastausprosentti oli yli 50 ja paperilomakkeiden vastaukset syötettiin suurella huolellisuudella järjestelmään. Valitettavasti tulokset eivät koske koko henkilöstöä, koska johtoryhmästä kukaan ei vastannut kyselyyn. Olisi ollut hyvä saada myös johdon mielipiteitä siihen, miten he kokevat johtamisen yritys X:ssä.

Näin jälkikäteen olisin muokannut joitakin kyselyn väittämiä toiseen muotoon ymmärrettävyyden parantamiseksi. Uskon kyllä, että jos tutkimus toistettaisiin olisi tulokset samanlaiset eli tutkimuksen luotettavuus on hyvä.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on tutkia Yritys X:n johtamista ja sitä, miten työntekijät sen kokevat. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksella.

Kyselytutkimukset väittämät koskivat strategista ja operatiivista johtamista, henkilöstöjohtamista, talousjohtamista, laatujohtamista ja markkinoinnin johtamista.

Yleisesti ottaen suurin osa vastaajista kokee, että yrityksen arvoja toteutetaan yrityksen toiminnassa ja ne tuovat yritykselle kilpailuetua. Vastaajien mielestä johto ja työntekijät eivät kuitenkaan sitoudu tarpeeksi hyvin yrityksen arvoihin. Työntekijät voisi saada sitoutumaan paremmin arvoihin kertomalla heille enemmän yrityksen arvoista ja miten niitä toteutetaan jokapäiväisessä toiminnassa.

Luottamus yritykseen ja sen omistajasukuun on melko korkea henkilöstön keskuudessa. Vastaajat eivät ole kuitenkaan kovin varmoja siitä, että yritykselle on hyvä tulevaisuus edessä. Tämä luottamuksen puute tulevaisuuteen saattaa johtua nykyisestä taloustilanteesta sekä yrityksessä tapahtuneista irtisanomisista ja lomautuksista. Henkilöstö kuitenkin arvostaa yrityksen historiaa perheyrityksenä ja isona työllistäjänä.

Yrityksen tulevaisuuden lisäksi vastaajat eivät luota kovin hyvin sen johtoon. Heidän mielestään johto ei tee riittävän onnistuneita päätöksiä eikä heidän mielestään yrityksen omistajat ole tarpeeksi läsnä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Johto voisi liikkua enemmän työntekijöiden keskuudessa, jotta työntekijät tuntevat, että johto on läsnä ja näin työntekijät saisivat mahdollisesti myös paremmin omaa ääntään kuuluviin.

Kaiken kaikkiaan yritys koetaan hyvänä työnantajana. Henkilöstö kuitenkin kokee, ettei heidän mielipiteitään oteta huomioon päätöksiä tehdessä ja näin ollen kyselyyn vastanneet eivät ole tyytyväisiä johdon päätösten tekoon. Johto voisi tiedottaa sekä perustella enemmän tulevia päätöksiä ja muutoksia sekä kuunnella enemmän mitä mieltä työntekijät ovat. Jos yrityksessä on tapahtumassa isoja muutoksia, työntekijöille voisi pitää näistä asioista tiedotustilaisuuksia, joissa myös työntekijät pääsisivät ääneen.

Vastaajat ovat kuitenkin suhteellisen tyytyväisiä esimiehen kanssa työskentelyyn. Suurin osa vastaajista ei usko, että heillä on hyvät kehittymismahdollisuudet yrityksessä. Henkilöstölle voisi tiedottaa enemmän heidän kehittymismahdollisuuksistaan ja kertoa mitä sen eteen pitää tehdä.

Vastaajat eivät olleet tyytyväisiä myöskään yrityksen talousjohtamiseen eikä siitä tiedottamiseen. Yleisesti kaikista tyytymättömmimpiä vastaajat olivat yrityksen aisoista tiedottamiseen henkilöstölle. Tiedottamista tulisi parantaa yrityksessä. Kaikilla työntekijöillä ei ole pääsyä Intranettiin. Kuten jo aiemmin mainitsin yrityksessä tulisi järjestää esimerkiksi tiedotustilaisuuksia kun siellä on tapahtumassa muutoksia. Myös viikottain järjestetyissä palaverissa voisi tiedottaa paremmin asioista.

Vastaajien mielestä yrityksen valmistamien tuotteiden laatu on hyvää ja heidän mielestä myös henkilöstön osaaminen on tarpeeksi hyvää laadun kannalta.

Vastaajat ajattelevat melko positiivisesti yrityksen markkinointiin ja heidän mielestä mainonta antaa hyvän kuvan yrityksestä. Kuitenkin vastaajat ajattelevat, että markkinointi kaipaa tehostamista.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin johtamista yritys X:n yhdessä toimipaikassa. Jatkotutkimuksena tutkimuksen voisi tehdä koskien kaikkia yrityksen toimipisteitä. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi myös yrityksen sisäisen viestinnän tutkiminen. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että vastaajat eivät ole tyytyväisiä yrityksen sisäiseen viestintään ja tiedottamiseen, joten olisi mielenkiintoista saada tarkempaa kuvaa siitä mikä sisäisessä viestinnässä on huonoa. Tämä tutkimus keskittyy yrityksen johtamiseen, joten jatkotutkimuksen aihetta tarjoaisi myös esimerkiksi henkilöstön työhyvinvoinnin tutkiminen.

## LÄHTEET

### PAINETUT LÄHTEET

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen: kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Hämeenlinna: PROTammi.

Koiranen, M. 2000. Juuret ja siivet: perheyriksen sukupolvenvaihdos. Helsinki: Edita.

Elo-Pärssinen, K. & Talvitie, E. 2010. Perheyritys on enemmän. Helsinki: WSOYpro.

Heinonen, J. 2003. Quo vadis, suomalainen perheyritys?. Turku: Turun kauppakorkeakulu, PK-instituutti.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Yritys X. 2010. Yritys X:n konserniesittely. PowerPoint -esitys.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2001. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2008. Principles of Marketing. Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall.

Laamanen, L. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiateollisuus Oy.

Lahtinen, J., Isoviita, A. & Hytönen, K. 1995. Markkinoinnin tutkiminen ja johtaminen. Kokkola: Avainpainos Oy.

Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Silén, T. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Porvoo: WSOY.

Vehkanen, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannisosakeyhtiö Tammi.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

## ELEKTRONISET LÄHTEET

Fennia. 2014. Fennia-ryhmä Perheyritystapahtumassa Finlandia-talolla: Perheyrityksissä arvot siirtyvät sukupolvelta toiselle. Fennia [viitattu 10.3.2014]. Saatavissa:

[http://www.perheyritysasiantuntijat.fi/www/fi/liitetiedostot/Fennia\\_0210.pdf](http://www.perheyritysasiantuntijat.fi/www/fi/liitetiedostot/Fennia_0210.pdf)

Finnish Family Firms Association. 2013. Good Corporate Governance in Family Business. Perheyritysten liitto. [viitattu 15.7.2013]. Saatavissa:

[http://www.perheyritys.fi/files/FINAL\\_Corporate\\_Governance.pdf](http://www.perheyritys.fi/files/FINAL_Corporate_Governance.pdf) s. 11

Indalecio, T. 2013. 5 Common Threats to a Family Business. About.com. [viitattu 16.8.2013]. Saatavissa:

<http://familybusiness.about.com/od/managementandoperations/a/commonthreats.htm>

Matlack, C. 2013. New Wrinkles on How Family Businesses Sabotage Themselves. BloombergBusinessweek. [viitattu 15.7.2013]. Saatavissa:

<http://www.businessweek.com/articles/2013-06-17/new-wrinkles-on-how-family-businesses-sabotage-themselves>

Ministry of Trade and Industry. 2006. Family Entrepreneurship: Family Enterprises as the Engines of Continuity, Renewal and Growth-intensiveness. [viitattu 26.8.2013]. Saatavissa:

[http://ktm.elinar.fi/ktm\\_jur/ktmjur.nsf/all/E7E75135A895485BC2257123003F5221/\\$file/jul7elo\\_2006\\_netti.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/all/E7E75135A895485BC2257123003F5221/$file/jul7elo_2006_netti.pdf)

Opetushallitus. 2013. Mitä markkinointi on? Etälukio. [viitattu 22.8.2013].

Saatavissa: <http://www2.edu.fi/yrittajyyysvayla/?page=291>

Perheyrityksen liitto. 2012. Päämäärätietoinen omistaja listayhtiössä. [viitattu 10.3.2014]. Saatavissa: [http://www.perheyritystenliitto.fi/files/Paamaaratietoinen-\(2\).pdf](http://www.perheyritystenliitto.fi/files/Paamaaratietoinen-(2).pdf)

Perheyritysten liitto. 2009. Omistajan ja henkilöstön vuoropuhelu – sitoutumista ja palkitsemista. [viitattu 16.8.2013]. Saatavissa:

[http://www.perheyritys.fi/files/Omistajan\\_ja\\_henkiloston\\_vuoropuhelu\\_HR\\_UUSI\\_2.pdf](http://www.perheyritys.fi/files/Omistajan_ja_henkiloston_vuoropuhelu_HR_UUSI_2.pdf)

Perheyritysten liitto. 2013. Sukupolvenvaihdos. [viitattu 15.7.2013]. Saatavissa:

<http://www.perheyritystenliitto.fi/sukupolvenvaihdokset.100.html>

Pertec. 2011. [viitattu 12.8.2013]. Saatavissa:

<http://www.pertec.fi/?x101844=197116>

Poza, E. 2008. Family Business Succession Issues. BloombergBusinessweek.

[viitattu 15.7.2013]. Saatavissa: <http://www.businessweek.com/stories/2008-10-16/family-business-succession-issues>

Rekoma, R. 2009. Perheyritys huolehtii työntekijöistään. Taloussanomat.

[viitattu 18.8.2013]. Saatavissa:

<http://www.taloussanomat.fi/yrittaja/2009/02/02/perheyritys-huolehtii-tyontekijoistaan/20092800/137>

Sitra. 2011. Aktiivinen omistajuus on tapa toimia. [viitattu 15.7.2013]. Saatavissa:

<http://www.sitra.fi/artikkelit/2012/aktiivinen-omistajuus-tapa-toimia>

Sydänmaanlakka, P. 2009. Tulevaisuuden työyhteisö ja johtamisen haasteet.

[viitattu 12.8.2013]. Saatavissa:

<http://wiki.eoppimiskeskus.fi/download/attachments/1805529/Pentti%20Syd%C3%A4nmaanlakka.pdf?version=1&modificationDate=1257516402000&api=v2>

Tourunen, K. 2009. Perheyritykset kansantaloudessa. Työ- ja elinkeinoministeriä.

[viitattu 15.7.2013]. Saatavissa:

[http://www.tem.fi/files/25012/TEM\\_53\\_2009\\_tyo\\_ja\\_yrittajyys.pdf](http://www.tem.fi/files/25012/TEM_53_2009_tyo_ja_yrittajyys.pdf)

TTK. 2013. Johtaminen. Työturvallisuuskeskus. [viitattu 3.9.2013]. Saatavissa:

[http://www.ttk.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla\\_tulosta/johtaminen](http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen)

Wanda. 2013. Markkinoinnin johtaminen ja suunnittelu. [viitattu 20.8.2013].  
Saatavissa:

<http://wanda.uef.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul3.htm>

Virtanen, L. 2006. Laatujohtaminen. [viitattu 12.8.2013]. Saatavissa:

<http://www.pcuf.fi/sytyke/lehti/kirj/st20062/ST062-08A.pdf>

Yrittajan.net. 2013. Johtajuuden siirros perheyryyksessä (OSA I). [viitattu  
15.7.2013]. Saatavissa: [http://yrittajan.net/ajankohtaista/44-artikkelit/67-](http://yrittajan.net/ajankohtaista/44-artikkelit/67-johtajuuden-siirros-perheyryyksessa-osa-i.html)

[johtajuuden-siirros-perheyryyksessa-osa-i.html](http://yrittajan.net/ajankohtaista/44-artikkelit/67-johtajuuden-siirros-perheyryyksessa-osa-i.html)

Yrittajan.net. 2013. Johtajuuden siirros perheyryyksessä (OSA II). [viitattu  
15.7.2013]. Saatavissa: [http://yrittajan.net/ajankohtaista/44-artikkelit/68-](http://yrittajan.net/ajankohtaista/44-artikkelit/68-johtajuuden-siirros-perheyryyksessa-osa-ii.html)

[johtajuuden-siirros-perheyryyksessa-osa-ii.html](http://yrittajan.net/ajankohtaista/44-artikkelit/68-johtajuuden-siirros-perheyryyksessa-osa-ii.html)

Yritys-Suomi. 2013. Johtaminen. Työ- ja elinkeinoministeriö. [viitattu 15.7.2013].

Saatavissa: [http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/palvelupolun-askel?pp=polku\\_Yrityksena\\_toimiminen&ppa=palp\\_johtaminen](http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/palvelupolun-askel?pp=polku_Yrityksena_toimiminen&ppa=palp_johtaminen)

Havunen, J. & Sten, J. 2011. Johtajuuden ja omistajuuden muutokset

perheyryyksessä. [viitattu 11.3.2014]. Saatavissa: [http://www.ely-](http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/45001/Esite_johtajuuden_ja_omistajuuden_muutokset_perheyryyksessa.pdf/8fcc4066-7763-42ef-bbdc-3e7d6cdea802)

[keskus.fi/documents/10191/45001/Esite\\_johtajuuden\\_ja\\_omistajuuden\\_muutokset\\_perheyryyksessa.pdf/8fcc4066-7763-42ef-bbdc-3e7d6cdea802](http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/45001/Esite_johtajuuden_ja_omistajuuden_muutokset_perheyryyksessa.pdf/8fcc4066-7763-42ef-bbdc-3e7d6cdea802)



## LIITTEET

### LIITE 1.

#### Työntekijät

Taustakysymykset

Sukupuoli:     mies \_\_\_\_\_     nainen \_\_\_\_\_

Ikä:

alle 20 \_\_\_\_\_

20-29 \_\_\_\_\_

30-39 \_\_\_\_\_

40-49 \_\_\_\_\_

50-59 \_\_\_\_\_

yli 60 \_\_\_\_\_

Kuinka kauan olet ollut yritys X:n palveluksessa?

alle 5 vuotta \_\_\_\_\_

5-9 vuotta \_\_\_\_\_

10-19 vuotta \_\_\_\_\_

20-29 vuotta \_\_\_\_\_

30-39 vuotta \_\_\_\_\_

40-49 vuotta \_\_\_\_\_

50-59 vuotta \_\_\_\_\_

Valitse väittämistä se numero, joka on lähinnä omaa mielipidettäsi.

1=täysin eri mieltä 2=eri mieltä 3=en osaa sanoa 4=samaa mieltä 5=täysin samaa mieltä

Strateginen johtaminen	1	2	3	4	5
Arvot tuovat mielestäni kilpailuetua yritykselle.					
Voin luottaa yrityksen omistajasukuun.					
Yrityksessä toteutetaan mielestäni hyvin yrityksen arvoja.					
Luotan siihen, että sukupolvenvaihdot hoidetaan onnistuneesti.					
Omistajaperheen arvot näkyvät yrityksen johtamisessa.					
Yrityksen historia tuo kilpailuetua yritykselle.					
Luotan, että yrityksellä on hyvä tulevaisuus edessä.					
Johto ja henkilöstö sitoutuvat yrityksen arvoihin.					

Operatiivinen johtaminen	1	2	3	4	5
Johto tekee onnistuneita päätöksiä.					

Omistajat ovat tarpeeksi läsnä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa.					
Koen, että ulkopuolinen toimitusjohtaja on positiivinen asia yritykselle.					

Henkilöstö johtaminen	1	2	3	4	5
Koen, että yritys on hyvä työnantaja.					
Työntekijöiden mielipiteet otetaan huomioon päätöksiä tehtäessä.					
Johto perustelee päätöksensä riittävän selkeästi.					
Tiedottaminen yrityksen asioista henkilöstölle on riittävää.					
Kommunikointi esimiehen kanssa on hyvää.					
Koen, että minulla on hyvät kehittymismahdollisuudet yrityksessä.					
Esimieheni suhtautuu alaisiinsa oikeudenmukaisesti.					
Johdon sukulaisten suosiminen rekrytoinnissa ei ole ongelma yrityksessä.					

Talousjohtaminen	1	2	3	4	5
Mielestäni yrityksen taloutta johdetaan hyvin.					
Mielestäni taloudellisista asioista tiedotetaan tarpeeksi.					

Laatujohtaminen	1	2	3	4	5
Henkilöstön osaaminen on riittävä laadun kannalta.					
Mielestäni laatua seurataan tarpeeksi.					
Yrityksen valmistamien tuotteiden laatu on hyvää.					
Mielestäni tuotteiden laatu on tärkeä kilpailutekijä yritykselle.					

Markkinoinnin johtaminen	1	2	3	4	5
Mielestäni yrityksen markkinointi on tarpeeksi hyvää.					
Mielestäni markkinointi kaipaa tehostamista.					
Mainonta antaa hyvän kuvan yrityksestä.					
Markkinointi lisää yrityksen kannattavuutta.					
Markkinointi parantaa yrityksen kilpailukykyä.					

## LIITE 2.

### Johto

Taustakysymykset

Sukupuoli: mies \_\_\_\_\_ nainen \_\_\_\_\_

Ikä:

alle 20 \_\_\_\_\_

20-29 \_\_\_\_\_

30-39 \_\_\_\_\_

40-49 \_\_\_\_\_

50-59 \_\_\_\_\_

yli 60 \_\_\_\_\_

Kuinka kauan olet ollut yritys X:n palveluksessa?

alle 5 vuotta \_\_\_\_\_

5-9 vuotta \_\_\_\_\_

10-19 vuotta \_\_\_\_\_

20-29 vuotta \_\_\_\_\_

30-39 vuotta \_\_\_\_\_

40-49 vuotta \_\_\_\_\_

50-59 vuotta \_\_\_\_\_

Valitse väittämistä se numero, joka on lähinnä omaa mielipidettäsi.

1=täysin eri mieltä 2=eri mieltä 3=en osaa sanoa 4=samaa mieltä 5=täysin samaa mieltä

Strateginen johtaminen	1	2	3	4	5
Yritys toteuttaa strategisia tavoitteitaan toiminnassaan.					
Yrityksessä toteutetaan mielestäni hyvin yrityksen arvoja.					
Arvot tuovat mielestäni kilpailuetua yritykselle.					
Luotan siihen, että sukupolvenvaihdokset hoidetaan onnistuneesti.					
Omistajaperheen arvot näkyvät yrityksen johtamisessa.					
Johto ja henkilöstö sitoutuvat yrityksen arvoihin.					
Arvot vaikuttavat strategian valintaan.					
Luotan, että yrityksellä on hyvä tulevaisuus edessä.					
Yrityksen historia tuo kilpailuetua yritykselle.					

Operatiivinen johtaminen	1	2	3	4	5
Johto tekevät onnistuneita päätöksiä.					
Omistajat ovat tarpeeksi läsnä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa.					
Koen, että ulkopuolinen toimitusjohtaja on positiivinen asia yritykselle.					
Operatiivinen johtaminen on toteutettu hyvin.					

Henkilöstö johtaminen	1	2	3	4	5
Kommunikointi alaisten kanssa on toimivaa.					
Työntekijöiden mielipiteet otetaan huomioon päätöksiä tehtäessä.					
Yritystä koskevista asioista tiedotetaan tarpeeksi henkilöstölle.					
Johdon sukulaisten suosiminen rekrytoinnissa ei ole ongelma yrityksessä.					
Koen, että minulla on hyvät kehittymismahdollisuudet yrityksessä.					

Talousjohtaminen	1	2	3	4	5
Taloudelliset tavoitteet toteutuvat yrityksen joka päiväisessä toiminnassa.					
Taloudellinen ja strateginen näkökulma ovat linjassa keskenään.					
Talousjohtaminen häiritsee tuotantoa.					
Mielestäni yrityksen taloutta johdetaan hyvin.					

Laatujohtaminen	1	2	3	4	5
Laatujohtamiseen panostetaan mielestäni yrityksessä.					
Henkilöstön osaaminen on riittävä laadun kannalta.					
Mielestäni laatua seurataan tarpeeksi.					
Yrityksen valmistamien tuotteiden laatu on hyvää.					
Mielestäni tuotteiden laatu on tärkeä kilpailutekijä yritykselle.					

Markkinoinnin johtaminen	1	2	3	4	5
Mielestäni yrityksen markkinointi on tarpeeksi hyvää.					
Mielestäni markkinointi kaipaa tehostamista.					
Mainonta antaa hyvän kuvan yrityksestä.					
Markkinointi lisää yrityksen kannattavuutta.					
Markkinointi parantaa yrityksen kilpailukykyä.					